

**MARCOLINO PEREIRA DE OLIVEIRA**



**GESTÃO POR OBJECTIVOS:**

**ESTUDO DE CASO REALIZADO NAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS DE SÃO MIGUEL**

**Obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento da  
Educação: Especialização em Gestão e Direcção Escolar**

**Instituto Superior da Educação**  
ISE

Achada de Palmarejo  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

Setembro de 2006

## **MARCOLINO PEREIRA DE OLIVEIRA**

GESTÃO POR OBJECTIVOS:

ESTUDO DE CASO REALIZADO NAS ESCOLAS SECUNDÁRIAS DE SÃO MIGUEL

Trabalho Científico apresentado no Instituto Superior da Educação de Cabo Verde (ISE) para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação: Especialização em Gestão e Direcção Escolar, sob orientação do Mestre José Manuel Correia.

## O Júri

---

---

---

Praia

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Instituto Superior da Educação**  
ISE

Achada de Palmarejo  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

Setembro de 2006

## **Agradecimentos**

A cooperação, a colaboração e a corporação são três processos que se tornam cada vez mais comuns para a construção dos conhecimentos na sociedade do século XXI, na medida em que os indivíduos têm acesso a um repertório diversificado de informações provenientes de várias fontes a que têm acessibilidade. Deste modo, este trabalho também contou com a colaboração de um conjunto de entidades individual e colectiva, a quem somos gratos pelas acções que nos propiciou a elaboração desta memória monográfica:

Inicialmente começaria por agradecer o meu orientador, Mestre José Manuel Correia, pela sua disponibilidade e incontestáveis sugestões que nos deu durante todo o percurso, tornando-nos lúcido dos nossos propósitos.

Aos professores e alunos do Instituto Superior da Educação de Cabo verde pela colaboração e trocas de informações que propiciaram no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus pais, já falecidos, João Mendes de Oliveira e Marcelina Pereira Vaz, e demais amigos que me apoiaram nesta tarefa, com sugestões, apoio moral, tolerância, carinho e muita dedicação, nos instantes cruciais desta encruzilhada.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho de monografia aos meus pais, filhos, à minha mulher, à minha família, ao meu orientador, todos pela complacência, pelo afecto, e pelo apoio que me disponibilizaram durante esses dias de trabalho.

## Sumário

O presente trabalho aborda a problemática da Gestão da Escola Secundária de Calheta de São Miguel, sobretudo na percepção da gestão feita no respectivo estabelecimento e propor um conjunto de soluções para o melhoramento do seu funcionamento no futuro próximo. O trabalho teve como suporte teórico alguns autores como: **Peter drucker, George Odiorne, Paul Mali, Humble, Sebastião Teixeira, Adalberto Chiavenato** e outros autores que retratam a problemática da gestão das organizações, focando a relação existente entre gestão das organizações e os resultados.

Os dados foram recolhidos junto dos elementos que compõe o corpo directivo e Professores que ali labutam diariamente.

Do trabalho conclui-se que a melhoria da performance administrativa terá sempre reflexo na motivação dos docentes contribuindo de forma directa na melhoria da aprendizagem com impacto na diminuição de repetências e abandono escolar. As repetências e os abandonos são manifestação do insucesso em que as causas são várias entre elas, o bom desempenho da equipa directiva, a motivação dos funcionários e do próprio aluno.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. OBJECTIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Objectivo geral do trabalho .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Objectivo Específico .....</b>	<b>9</b>
<b>4. PERGUNTA DE PARTIDA .....</b>	<b>9</b>
<b>5. HIPÓTESES .....</b>	<b>9</b>
<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>12</b>
<b>2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Marco Conceptual .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III: .....</b>	<b>19</b>
<b>3-BREVE ABORDAGENS À EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1- A Escola Clássica .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 A ESCOLA NEOCLÁSSICA – Administração por Objectivos (Gestão por Objectivos) .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1 A Importância dos Objectivos pode ser Avaliada pelos Seguintes Aspectos: .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.2 Na Fixação dos Objectivos deve-se Considerar os Seguintes Aspectos: .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 CRITÉRIOS NA ESCOLHA DOS OBJECTIVOS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 HIERARQUIA DE OBJECTIVOS .....</b>	<b>29</b>
<b>4. AS IDEIA-FORÇA DA GESTÃO POR OBJECTIVOS .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 A Nível do Planeamento .....</b>	<b>30</b>
<b>5. O PAPEL DO GESTOR, SEGUNDO A GESTÃO POR OBJECTIVOS .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 Gestão das Empresas. Mudanças e Inovações .....</b>	<b>33</b>
<b>6. INSTRUMENTOS DE MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES, SEGUNDO A GESTÃO POR OBJECTIVOS .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1 A Motivação pelo Dinheiro .....</b>	<b>35</b>
<b>7. A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS .....</b>	<b>38</b>
<b>9. A TEORIA DO SISTEMA .....</b>	<b>41</b>
<b>10. A TEORIA CONTINGENCIAL .....</b>	<b>43</b>
<b>11. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>44</b>
<b>12. A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL .....</b>	<b>49</b>
<b>12.1 A Gestão pela Qualidade, apanágio das organizações do sucesso .....</b>	<b>49</b>
<b>12.2 Modelo de gestão pela qualidade total .....</b>	<b>49</b>
<b>12.3 O que é um gestor TQM .....</b>	<b>51</b>
<b>13. A GESTÃO POR EXCELÊNCIA .....</b>	<b>52</b>
<b>13.1. Excelência Dirigida ao Cidadão. ....</b>	<b>53</b>
<b>13.2. Gestão Participativa .....</b>	<b>54</b>
<b>13.4. Valorização das Pessoas .....</b>	<b>55</b>
<b>13.5. Visão do Futuro .....</b>	<b>55</b>
<b>13.6. Aprendizagem Organizacional .....</b>	<b>55</b>
<b>13.7. Agilidade .....</b>	<b>56</b>
<b>14- A LIDERANÇA .....</b>	<b>57</b>

14.1 Estilos de liderança .....	58
15- A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	59
CAPÍTULO IV: .....	62
4- ESTUDO DE CASO .....	62
4.1 Breve historial da criação e caracterização da escola .....	62
4.2 A Instituição em estudo: Escola Secundária de São Miguel .....	65
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	68
CAPÍTULO V: .....	74
5- CONCLUSÃO .....	74
6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76

## **Índice das tabelas**

Tabela 1: Defenição das Missões .....	465
Tabela 2: Ambiente das Empresas .....	476
Tabela 3 Análise PEST.....	46
Tabela 4 Análise Interna.....	47



## CAPÍTULO I:

---

### 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de tema Gestão por Objectivos faz parte de uma pesquisa cujo objectivo consistiu em analisar a Aplicação da Metodologia de Gestão por Objectivos na administração da Escola Secundária de São Miguel.

A escolha surgiu devido o espaço que a Gestão por Objectivos vem ganhando no seio da administração das organizações modernas, como uma das mais recentes metodologias de gestão das organizações utilizadas nos últimos séculos, em consequências das grandes mudanças económicas, sociais, culturais e políticas (que acontecem) vigente nas sociedades em rápidas e constantes evoluções.

A sua adopção na gestão das organizações, quer públicas ou privadas, trouxe novos desafios aos actuais administradores, no que concerne a mudança da cultura e dos métodos de gestão praticados, exigindo forte dinamismo e apetrechamento, de forma a poder se conquistar e manter posições no mercado competitivo que fazem parte.

Porém, essas mudanças também requerem novas competências aos gestores: que tenha uma abordagem pró-activa do futuro, pela determinação de objectivos e estratégias que permitam à organização conquistar vantagens sustentadas sobre a concorrência, bem como a abordagem de gestão centralizada no cliente, aproveitando plenamente das capacidades inteligentes de todos que trabalham para a organização.

Contudo, a Gestão por Objectivos poderá oferecer contributo valioso e ser uma solução credível aos propósitos que esteve na origem da sua escolha, principalmente, numa altura em que há várias interrogações a cerca da qualidade do ensino das nossas Escolas Secundárias e do futuro da integração dos seus produtos nos subsistemas seguintes, a Administração por

Objectivos ou Administração por Resultados poderá assumir como uma estratégia administrativa fundamental para o melhoramento da performance do país, das organizações, em particular, da educação.

Neste âmbito, para que isso seja uma realidade, propomos que as políticas adoptadas a nível do serviço central, deve enquadrar-se de forma a proporcionar os nossos gestores das Escolas Secundárias o melhoramento contínuo dos conhecimentos e competências técnico-científico da administração, com enfoque nos objectivos traçados, satisfazendo as exigências do cliente que o demanda (sociedade), e o investimento que vêm recebendo.

Assim, desta forma, estarão reunidas e laçadas as condições necessárias para que as nossas Escolas Secundárias, juntamente com o seus administradores caminhem a passos largos e seguros rumo a um ensino cada vez melhor e, capaz de enfrentar os desafios que a era da globalização actualmente impõe a todas as organizações do século XXI.

---

<sup>1 1</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Teoria Geral da Administração, Volume I, Editora Campus, 2001

<sup>2 e 3</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Teoria Geral da Administração, Volume I, Editora Campus, 2001

## 2. JUSTIFICATIVA

Gestão por Objectivos tem revelado como uma estratégia administrativa importante para as organizações, desde a sua primeira descrição pelo nobre Autor, **PETER DRUCKER**, nos anos 50. Pois, contribuiu para a mudança de cultura e dos métodos de gestão praticados, tanto no sector privado quanto no público, facultando as organizações oportunidades de melhor apetrechar e entrar na senda da competitividade que se faz sentir nesse novo século.

A necessidade de uma abordagem pró – activa do futuro, alicerçado nos objectivos e escolha de estratégias que permitam à organização conquistar posições sustentada sobre a coerência, bem como aproveitamento de todas as capacidades internas, eficácia e eficiência na execução, trouxeram novos desafios às organizações no que concerne a inovação.

Porém, a adopção dessa estratégia é imprescindível no estabelecimento de uma coordenação eficiente e eficaz do sistema educativo vigente em Cabo Verde, contribuindo para a uniformização dos programas e currículos aqui existente.

Assim, os gestores devem preparar-se para a mudança através da resposta a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Qual o processo de mudança ideal? Qual o tipo de competências que é necessário?

Perante os desafios emergentes na gestão e administração das organizações actuais, reforçadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, os gestores enquanto elemento fundamental no cumprimento dos objectivos e metas traçados requerem uma preparação adequada para enfrentarem os desafios que lhes impõe. Porém, é nessa perspectiva que enquadrámos o conhecimento e aplicação de métodos de gestão por objectivos como uma necessidade fundamental para um gestor que pretende ampliar e projectar a sua carreira no espaço e no tempo.

Assim urge a necessidade de se efectuar estudos cada vez mais abrangentes e profundos no que concerne à Gestão e Administração das organizações, em particular, das instituições educativas, face as mudanças constantes verificadas actualmente.

### **3. OBJECTIVOS**

#### **3.1 Objectivo geral do trabalho**

Analisar a Aplicação de Gestão por Objectivos na Escola Secundária de São Miguel.

#### **3.2 Objectivo Específico**

- Analisar o conceito da Gestão por Objectivos;
- Estudar a escola à luz da Gestão por Objectivos;
- Propor a Gestão por Objectivos na escola de São Miguel;

### **4. PERGUNTA DE PARTIDA**

A Gestão Por Objectivos nas Escolas Secundárias resolveria, em parte, a questão abandono e repetências nas Escolas

### **5. HIPÓTESES**

- A gestão por objectivo é um imperativo aos gestores face as exigências impostas pela actual onda da globalizado;
- A gestão por objectivo é uma exigência dos serviços centrais (M.E.V.R.H) a direcção das Escolas Secundárias, para a melhor eficácia e eficiência dos seus serviços;

## 6. METODOLOGIA

A escolha de uma boa metodologia de trabalho é fundamental para o sucesso e alcance dos objectivos e metas traçados pelas organizações. Assim, é de realçar que a nossa escolha da metodologia de Gestão por Objectivos para o nosso estudo de caso contribuirá para o melhoramento contínuo do processo ensino/aprendizagem dos alunos, porque a própria essência da metodologia exige uma certa preparação dos dirigentes para poderem decifrar e utilizar as informações disponíveis, bem como apoiar e assumir compromissos. Assim é que para *Sebastião Teixeira (1998)*, trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

Para a recolha das informações elaboramos roteiro de entrevista que foram distribuídos aos intervenientes, que no nosso entender são relevantes para o desenvolvimento do estudo. Efectuamos igualmente uma revisão bibliográfica e fizemos uma análise de documentos contendo informações pertinentes para a nossa investigação.

### Roteiro de Entrevista

Elaboramos e aplicamos roteiro de entrevista aos elementos da direcção e aos professores da escola. A realização deste trabalho foi particularmente interessante, visto que permitiu recolher informações relacionadas com os trabalhos que executam diariamente, conteúdos programados nos planos de actividades e algumas outras questões que entendemos ser relevantes para o melhoramento e elevação do nível de aprendizagem e do ambiente escolar que ali se vive. Também, levamos em consideração a percepção dos professores a nível da metodologia da administração e as condições de trabalho.

O roteiro de entrevista continha as perguntas fechadas e estruturadas de forma em que só poderia responder dentro do parâmetro pré estabelecidos. Assim, desta forma estarão a responder as questões que fazem parte da metodologia de Gestão por Objectivos, diminuindo assim o risco de respostas desenquadradas. Também o roteiro destinado aos professores seguiu a mesma rigorosidade, uma vez que todas as perguntas foram seleccionadas cuidadosamente, mediante pesquisas e investigações recomendadas e acompanhada pelo

orientador. O roteiro de entrevista aplicado aos elementos da direcção encontra-se estruturado em duas partes: uma primeira parte que é constituída por questões que nos permitem identificar o sujeito acerca do nível e disciplina que lecciona, sexo, idade, tempo de serviço na escola e de serviço na referida função, e uma segunda parte onde procuramos saber até que ponto a preparação técnico e científica dos elementos da direcção satisfaz e responde as exigências da comunidade educativa, serviço central e entre outros. Também para os professores foram seguidos os mesmos caminhos.

## **Resumo dos capítulos**

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos. No **1º capítulo**, a Introdução, optamos por apresentar o problema e os motivos da escolha do tema. Definimos também os objectivos, as hipóteses de estudo e a estrutura do trabalho.

No **2º capítulo** apresentamos o enquadramento teórico do trabalho, que consiste numa reflexão bibliográfica especializada, onde abordamos os principais conceitos e teorias sobre a metodologia de Gestão por Objectivos.

No **3º capítulo**, Breve abordagens à Evolução das Teorias organizacionais, iniciando com a Teoria Clássica, depois a Teoria Neoclássica e seu desenvolvimento, e outras Teorias que contribuíram e deram sequência as ideias que estiveram na origem do aparecimento de todos, bem como as outras teorias consideradas importante para o conhecimento do Gestor actualmente.

No **4º capítulo**, Caracterização da Escola Secundária de São Miguel que é o objecto em estudo, bem como o aspecto legal da sua criação e algumas informações acerca do seu corpo docente, discente e funcionários. Ainda, no mesmo **capítulo**, apresentamos a análise dos dados recolhidos na prática. Para o estudo de caso, analisamos os resultados do guião de entrevista/roteiro aplicados aos elementos da Direcção e Professores da escola.

No **5º e último capítulo**, apresentamos as Conclusões, Bibliografias e os documentos consultados, e Anexos.

## CAPÍTULO II: DESENVOLVIMENTO

---

### 2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Marco Conceptual

A elaboração desse quadro teórico conceptual contém as linhas mestras de um conjunto de filosofias sobre a Gestão por Objectivos e outros conceitos intimamente associados ao processo da Gestão das Organizações, que sustentam a nossa pesquisa sobre a Gestão por Objectivos como metodologia ideal para a gestão das escolas Secundárias.

Partimos da concepção de que o seu aparecimento é recente: em **1954, Peter F. Drucker** publicou um livro <sup>1</sup>, no qual caracterizou pela primeira vez a administração por Objectivos, sendo considerado o criador da Administração por Objectivos (APO).

Segundo **Peter F. Drucker (1954)**, Administração por Objectivo surgiu na década de 50, quando a empresa privada norte-americana estava sofrendo pressões acentuadas. Desde a intervenção keynesiana durante a depressão que se segue a crise de 29, o capitalismo sofreu sucessivamente maiores intervenções e controles governamentais, pois passou-se a acreditar que as decisões nacionais não podiam depender do acaso da acção dos empresários. O empresário na década de 50 estava mais consciente da queda de suas margens de lucros e da necessidade de reduzir despesas, e se concentrava mais nos resultados do que em esforços supérfluos e dispersivos. A pressão económica da época gerou dentro das empresas uma «administração por pressão», e a pressão exercida sobre os gerentes não conduziu a melhores resultados. Isto porque os dirigentes das empresas interpretavam a apatia dos gerentes em produzir os resultados esperados como rebeldia. Em respostas, as empresas endureciam seus controles, e com isso apertava-se o círculo vicioso: maior resistência; maior controle. Foi então que se buscou uma forma de equilibrar objectivos, admitir maior participação,

descentralizar decisões, permitir auto controle e auto-avaliação, proporcionando maior liberdade ou maior relaxamento dos controles.<sup>2 e 3</sup> ... A administração por objectivos surgiu como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente, constitui-se em um critério financeiro de avaliação e de controle. Como critério financeiro foi válido mas, na abordagem global da empresa resultou em uma deformação profissional, pois os critérios de lucro ou de custo não são suficientes para explicar a organização social e humana. A resposta produzida nos níveis médios e inferiores da organização a esse critério foi de descontentamento e apatia, provocando atrito entre funcionários de nível médio e inferior e a alta direcção. Foi então que começaram a surgir as ideias de descentralização e de administração por resultados. A única forma que a direcção encontrou para reverter o processo acima descrito foi a descentralização das decisões e a fixação de objectivos para cada área-chave: cada qual escolheria «como» atingir os resultados. Aboliram-se os órgãos de staff, ficando a cargo de cada divisão a criação dos «serviços», o que fortaleceu a posição de autoridade de cada chefe operativo.

Depois de *Peter Drucker (1954)*, outros autores procuraram clarificar as ideias e o processo defendido pelo primeiro conceptualizador.

Começamos por *George Odiorne (1965)*, como figura de vulto no campo da Gestão por Objectivos, para quem: “A Gestão por Objectivos pode ser descrita como um processo por meio do qual, superior e subordinado, gestores duma organização, identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividades, em termos de resultados deles esperados, usam medidas com guias para a acção da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros” (pag214). Esta definição tornou-se emblemática da GPO, sendo citada com muita frequência quando se pretende explicar a essência desta metodologia.

Para *Paul Mali (1972)*, “A Gestão por Objectivos é uma estratégia de planeamento e de obtenção de resultados na direcção das necessidades e desejos da gestão, obtidos simultaneamente com os objectivos e satisfação dos seus participantes” (pag214).



Já para *Humble (1973)*, “ A Gestão por Objectivos é um sistema que integra os objectivos da organização, de lucro e crescimento, com os objectivos dos gestores para dar a sua contribuição e desenvolveram-se pessoalmente” (pag215).

Ainda, Peter Drucker (1954), introduziu, pela primeira vez, em *The Practice of Management* à expressão Gestão por Objectivos e a Auto-Controle, as quais se iriam tornar em conceitos centrais do seu pensamento e da sua docência, e se viriam a popularizar através dos seus numerosos contactos com o mundo empresarial americano e internacional.

Ainda, em *Managing for Results*, obra que publica em 1964, o seu pensamento sobre a gestão guiada por resultados surge já em termos muito claro, o qual se baseia na sua avaliação crítica do modo de funcionamento das organizações económicas do tempo. Estas geriam-se por processos de gestão, concebidos e orientados a partir de si próprias, sem a atenção devida ao exterior, mais orientados para resolver problemas do que para aproveitar oportunidades. E operavam, fundamentalmente, com a preocupação do presente que, em virtude da mudança rápida que então se começava a fazer sentir, rapidamente as conduzia a trabalho no passado.

Na perspectiva de *Sebastião Teixeira (1998)*, foi *Peter Drucker* quem primeiro descreveu a gestão por objectivo, em 1954, no seu livro “ *The Practice of management*”. Desde então para cá, até há relativamente pouco tempo, pouco desenvolvimento da teoria ou da prática da gestão mereceram tanta atenção ou tiveram tanta aplicação como a Gestão por Objectivos. Trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

Segundo *António Fazendeiro (Agosto de 2004)*, A Gestão por Objectivos corresponde o processo de administração através do qual, o superior hierárquico e o seu subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização estabelecidas pela gestão da cúpula, identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo e da unidade em termos dos resultados que se esperam deles, e usa essas medidas para operar a unidade e avaliar a contribuição dos seus membros.

Segundo *Adalberto Chiavenato (2001)*, A administração por resultados é um processo pelo qual os gerentes e subordinados identificam objectivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objectivos como guias para a operação de negócios. Analisando o resultado final, o desempenho dos gerentes e dos subordinados podem ser objectivamente avaliados e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados. Alega *Peter Drucker (2001)*, que o desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera quanto á realização dos objectivos da empresa. Seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dão para o êxito do negócio. O gerente deve saber e entender o que as metas das empresas esperam dele em termos de desempenho, e o seu superior deve saber que contribuição pode exigir e espera dele e deve julgá-lo de conformidade com a mesma. Na prática, a Administração por Objectivos é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar seus objectivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento pessoal. Trata-se de um estilo exigente e compensador de administração das organizações. Desse modo, na Administração por Objectivos, os gerentes e subordinados em conjunto definem suas metas comuns, especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um e utilizam essas medidas como guias para melhor operação do sector e verificação da contribuição de cada um dos seus membros.

Para *Ceítíl Mário (2004)*, ao escrever, actualmente sobre a gestão por objectivos, não consigo resistir à tentação de revisitar os seus fundamentos, com mais de meio século de história e alguns dos seus autores clássicos, particularmente dois deles, *Peter Drucker e Octave Gélínier* referenciados na bibliografia, dois autênticos pilares da sabedoria que, com quase um século de idade (com pequena diferença entre os dois), têm mantido uma notável energia e lucidez nas suas continuadas contribuições para as ciências da gestão.

A estes dois homens se devem algumas das principais obras e conceitos chave sobre a Gestão por Objectivos.

A *Peter Drucker (2004)*, em primeiro lugar, considera o grande pioneiro que desenvolveu a ideia, nos Estados Unidos, a partir de reflexões em torno do que é ser um gerente eficaz.

A *Octave Gélinier (2004)* que muitos consideram como uma espécie de *Peter Drucker* europeu que contribuiu, com a sua extensa obra, para a divulga  o e desenvolvimento destes conceitos e métodos na Europa, enfatizando a dimensão humanista ao acentuar a importância da participa  o dos colaboradores na defini  o dos seus próprios objectivos, bem expressa na sua obra, hoje já clássica, *Gestão Participativa por Objectivos*.

Para além de um conjunto de práticas e de ferramentas, a gestão por objectivos corresponde a uma atitude fundamental do gestor, face aos próprios processos de fazer a gestão.

   assim, que *Peter Drucker*, na sua caracteriza  o do que    ser um Gerente eficaz, salienta que “ o Gerente eficaz focaliza a contribui  o. Ele levanta os olhos do seu trabalho e olha para a fora, para os objectivos.” (*Peter Drucker, 1968*).

Com esta perspectiva, *Peter Drucke(1968)*, assinala uma das porventura mais en  ticas e importantes características do gerir por objectivos: a concentra  o nos resultados efectivamente alcançados, mais do que a simples considera  o do esforço ou, até, da dedica  o, de cada um no desempenho das suas funções.

No que toca directamente ao papel do gestor,    ainda *Peter drucker* que nos ensina a vermos a diferença: “ o homem que focaliza os esforços e que enfatiza a sua autoridade sobre os que estão abaixo dele,    um subordinado, independentemente da eleva  o do seu título ou posi  o. Mas o homem que focaliza a contribui  o e que toma responsabilidade pelos resultados, por mais jovem que seja,   , no mais literal sentido da expressão, alta administra  o. Ele assume-se como responsável pelo desempenho do conjunto.” (*Peter Drucker, 1968*).

A focaliza  o nos resultados e não no esforço despendido tem, também subjacente, uma ideia, recolhida da investiga  o de alcançar um determinado resultado, quando se concentra fortemente numa só coisa de cada vez.

Nesta linha, o princípio da “concentração” que *Peter Drucker (1968)*, considera o “segredo da eficácia”. Partindo da ideia de que “há sempre contribuições mais importantes a serem feitas do que tempo disponível para realizá-los” (*Peter Drucker, 1968*), e que “muito poucas pessoas podem realizar, com perfeição, três importantes tarefas simultaneamente”, (*ibidem*), sugere a necessidade do estabelecimento de uma escala de prioridades para a caracterização dos resultados, definida em função das orientações estratégicas mais gerais, que dão expressão, sentido e coerência aos objectivos dos diferentes níveis operacionais.

Para além da sua dimensão organizacional, a Gestão por Objectivos, pode também tornar-se num poderoso instrumento de motivação, através do estabelecimento de objectivos que sejam sentidos, pelos colaboradores, como pertinentes, realisticamente ambiciosos e com valor de instrumentalidade face a expectativas de recompensas, materiais ou simbólicas.

Para que objectivos sejam sentidos pertinentes, é importante que a sua fixação seja feita de modo a estimular uma participação eficaz dos colaboradores, que “deve ter em vista levar cada um a participar nas pesquisas e decisões que dizem respeito ao seu próprio trabalho ou aos problemas com ele relacionados.” (*Gélinier, sem data*).

Para serem realisticamente ambiciosos, os objectivos definidos devem “expressar uma atitude de agressividade em relação ao meio” (*Gélinier, sem data*). Consequentemente, “só merecem plenamente o nome de objectivos aqueles fins para alcançar os quais é necessário vender uma resistência ou ultrapassar um limite anterior” (*ibidem*).

Finalmente, é essencial que haja um adequado sistema de *feedback* relativamente ao alcance (ou não) dos objectivos definidos e que os balanços sejam portadores de consequências nos sistemas de reconhecimento e recompensas, sejam materiais ou meramente simbólicos.

Em síntese, segundo *Ceitel Mário (2004)*, a Gestão por Objectivos concorre para estimular a motivação dos colaboradores, promove a melhoria da comunicação entre diferentes níveis

hierárquicos e entre diferentes áreas funcionais, diminui os custos e aumenta a qualidade e a produtividade, permite o estabelecimento de critérios fiáveis de medida de performance e consequentes recompensas, é um instrumento eficaz de previsão e controlo e, pela cascata do desdobramento de objectivos, é um meio, por excelência, de integração social de cada unidade operacional e de cada individuo na sua organização.

Segundo *Richardson Bill, Richardson Roy (1992)*, A Gestão por Objectivos é um sistema de administração que procura alcançar os objectivos estratégicos através do estabelecimento e realização de uma hierarquia de objectivos articulados. Gestores e subordinados, de alto a baixo na empresa; definem em conjunto alvos de tarefas-chave, verificam periodicamente os desempenhos e recolocam novos alvos. A seguir apresentam-se definições de alguns estrategos que trabalham nesta área.

## CAPÍTULO III:

---

### 3-BREVE ABORDAGENS À EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A nova filosofia de gestão das organizações, A Gestão por Objectivos, envolve várias outras abordagens que se interrelacionam. Segue-se um breve resumo da evolução de cada uma delas.

#### 3.1- A Escola Clássica

Ao falar da Gestão por Objectivos, convém fazer um recuo à **Escola Clássica**, com principal foco as teorias do **Taylor (1856-1915)** e do **Fayol (1841-1925)**. Onde, “postula que os executantes dos objectivos devem participar na fixação dos seus próprios objectivos. Essa participação não se fica por mera auscultação, devendo os objectivos ser fixados entre o executante e o seu superiores, procurando este que o seu colaborador se disponha a prosseguir objectivos ambiciosos, mas exequíveis. Desta forma, será correcto dizer que a Gestão por Objectivos vem repor a unidade do trabalho, juntando de novo as actividades de concepção e de execução, restituindo a cada trabalhador a gestão da sua própria actividade, dando sentido à máxima druckeriana, de que cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho.

Recorde-se que também a Gestão por Objectivos define objectivo: como algo que nos propomos atingir, enunciando clara e quantificadamente, sempre referido a um determinado período ou espaço de tempo.

Na mesma sequência é de salientar que os seguidores de **Henry Fayol (1841-1925)** preocupavam principalmente com a estrutura organizacional da empresa, departamentarização. Recentemente, a Escola Clássica reapareceu com Peter Drucker com a chamada Escola Neoclássica, preocupado com a Administração por Objectivos.

## **3.2 A ESCOLA NEOCLÁSSICA – Administração por Objectivos (Gestão por Objectivos)**

Para *CHIAVENATO, Idalberto (2001)*. Os autores desta teoria deslocaram atenção antes fixada nas chamadas “*actividade meio*” para os objectivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado no método e no processo e a preocupação maior com as actividades (*meios*) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objectivos a serem alcançados (*fins*). A preocupação de “*como*” administrar passou à preocupação de “*por que*” ou “*para que*” administrar. A ênfase em fazer correctamente o trabalho (*the best way de Taylor*) para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objectivos da organização para alcançar eficácia. O trabalho passou de um fim em si mesmo para constituir um meio de alcançar metas e obter resultados. Essa reformulação representa uma revolução na teoria administrativa: uma mudança no panorama gravitacional do universo administrativo. Isto porque as pessoas e as organizações estavam mais preocupadas em executar e trabalhar do que em produzir resultados.

### **3.2.1 Características da Administração por Objectivos (GpO)**

A Administração por Objectivos (*GoP*) – “é um processo pelo qual os gerentes e subordinados identificam objectivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam estes objectivos como guias para a operação dos negócios. Analisando o resultado final, o desempenho dos gerentes e dos subordinados pode ser objectivamente avaliado e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados. Alega Drucker, que o desempenho esperado de um gerente deve ser o reflexo do que se espera quanto à realização dos objectivos da empresa. Seus resultados devem ser medidos pela contribuição que dão para o êxito do negócio. O gerente deve saber e entender o que as metas da empresa esperam dele em termos de desempenho, e o seu superior deve saber que contribuição pode exigir e esperar dele e deve julgá-lo de conformidade com a mesma. Na prática, a Administração por Objectivos é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar seus objectivos de lucro e crescimento, a par da

necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento pessoal. Trata-se de um estilo exigente e compensador de administração de empresas. Desse modo, na Administração por Objectivos, os gerentes e subordinados em conjunto definem suas metas comuns, especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um e utilizam essas medidas como guias para melhor operação do sector e verificação da contribuição de cada um de seus membros.”

Em resumo, a Administração por Objectivos apresenta as seguintes características:

1. Estabelecimento conjunto de objectivos entre o gerente e o seu superior;
2. Estabelecimento de objectivos para cada departamento ou cargo;
3. Interligação entre os vários objectivos táticos ou departamentais;
4. Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
5. Contínua avaliação, reavaliação, revisão e reciclagem dos planos;
6. Participação actuante das gerências

### **3.2.2 Estabelecimento Conjunto de Objectivos entre o Gerente e o seu Superior**

A maior parte dos sistemas de Administração por Objectivos utiliza o estabelecimento conjunto de objectivos. Tanto o gerente quanto o seu superior participam do processo de estabelecimento e fixação de objectivos. No entanto, essa participação varia muito conforme o sistema adoptado. Na maior parte dos casos, o superior faz o trabalho preliminar, enquanto, em outros, os consultores externos fazem quase tudo. A participação do gerente pode variar, indo desde a simples presença durante as reuniões nas quais pode ser ouvido, até a possibilidade de ele iniciar a proposta de planeamento do trabalho com relativa autonomia no seu desenvolvimento.



### **3.2.3 Estabelecimento de Objectivos para cada Departamento ou Posição**

Basicamente, a Administração por Objectivos está fundamentada no estabelecimento de objectivos por posições de gerência. Os objectivos podem receber o nome de metas, alvos, resultados ou finalidades, porém a ideia básica é a mesma: determinar os resultados que um gerente em determinado cargo deverá alcançar. Quase sempre os sistemas de Administração por Objectivos definem objectivos quantitativos (numéricos) e com tempos predeterminados. Alguns definem objectivos subjectivos para cargos de staff. A maioria dos sistemas admite de quatro a oito objectivos para cada posição específica, podendo existir até dez objectivos em muitos casos.

### **3.2.4. Interligação entre os Vários Objectivos Departamentais**

Os objectivos dos vários órgãos ou gerentes envolvidos devem ser sempre interligados, mesmo quando não se apoiem nos mesmos princípios básicos. Essa inter conexão permite relacionar objectivos comerciais com objectivos de produção, por exemplo, ou objectivos de um nível com os objectivos dos níveis superiores e inferiores, proporcionando um todo integrado.

### **3.2.5. Ênfase na Mensuração e no Controle**

Com base nos objectivos departamentais, o gerente pode elaborar os planos táticos adequados para alcançá-los da melhor maneira. Assim, os planos táticos constituirão os meios capazes de alcançar os objectivos departamentais. Na sequência, os planos táticos serão desdobrados e detalhados em planos operacionais, como veremos adiante. Em todos esses planos -táticos e operacionais – a administração por Objectivos enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle. Torna-se necessário a mensurar os resultados atingidos e compará-los com os resultados planejados. Se um objectivo não pode ser medido, seus resultados não podem ser conhecidos. A mensuração e o controle constituem as maiores dificuldades de

implementação da Administração por Objectivos, pois, se não se pode medir os resultados, é melhor esquecer o assunto.

### **3.2.6. Contínua Avaliação, Revisão e Reciclagem dos Planos**

Todos os sistemas de Administração por Objectivos possuem alguma forma de avaliação e de revisão regular do progresso efectuado, por meio dos objectivos já alcançados e daqueles a serem ainda atingidos, permitindo a adopção de providencias necessárias ou a definição de novos objectivos sejam fixados para o período seguinte. Geralmente, há um ciclo típico da Administração por Objectivos que envolvem as seguintes etapas:

- a) Com base nos objectivos globais da empresa e do planeamento estratégico, estabelecem-se os objectivos departamentais para o primeiro ano, entre o gerente e o seu superior;
- b) O gerente elabora o plano táctico que lhe permite alcançar os objectivos departamentais fixados;
- c) O gerente elabora, juntamente com os seus subordinados, os planos operacionais necessários à implementação do plano táctico do seu departamento;
- d) Os resultados da execução dos planos são continuamente avaliados e comparados com os objectivos fixados;
- e) Em função dos resultados obtidos, procede-se à revisão e aos reajustes dos planos ou a alterações nos objectivos estabelecidos;
- f) No ciclo seguinte, estabelecem-se os objectivos departamentais para o segundo ano, entre o gerente e o seu superior, tomando por base os resultados do primeiro ano;
- g) Repete-se a sequência do ciclo anterior. O ciclo da Administração por Objectivos repete-se indefinidamente e os planos são continuamente reciclados.

### **3.2.7 Participação Actuante das Gerências**

Há uma grande participação dos gerentes. Contudo, alguns sistemas de Administração por Objectivos envolvem mais o superior (director) do que o gerente. Há casos em que o superior estabelece os objectivos, “vende-os”, mensura-os e avalia o progresso. Esse processo é muito mais “controle por objectivos” do que “administração por Objectivos”, devido à extrema centralização.

### **3.2.8. Apoio Intensivo do Staff**

A implementação da administração por Objectivos requer o apoio intensivo de um staff previamente treinado e preparado. A abordagem do tipo “faça você mesmo” não é aconselhável em Administração por Objectivos, pois exige coordenação e integração de esforços, o que pode ser feito pelo staff.

### 3.3 FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS

Ainda, para *CHIAVENATO, Idalberto (2001)*. A Administração por Objectivos é um modelo de administração por meio do qual as gerências de uma organização estabelecem metas para suas áreas, no início de cada período, de preferência coincidindo com o exercício fiscal da empresa, em consonância com as metas gerais da organização, fixadas pelos accionistas, por meio da directoria”. Um “ objectivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado. O objectivo deve ser quantificado, difícil, relevante e compatível. O quanto possível, numéricos. A quase totalidade dos objectivos é quantificada. São números que orientam o desempenho dos gerentes para um resultado mensurável, difícil, importante e compatível com os demais resultados.

#### 3.3.1 A Importância dos Objectivos pode ser Avaliada pelos Seguintes Aspectos:

- a) Os objectivos proporcionam uma directriz ou uma finalidade comum.
- b) Permitem o trabalho em equipe e eliminam as tendências egocêntricas de pessoas ou de grupos existentes na organização,
- c) Servem de base para avaliar os planos e evitam erros devidos à omissão.
- d) Melhoram as possibilidades de previsão do futuro. A organização deve dirigir o seu destino em vez de submeter-se as fatalidades ou ao acaso.
- e) Quando os recursos são escassos, os objectivos ajudam a orientar e garantir a sua adequada e criteriosa distribuição.

### **3.3.2 Na Fixação dos Objectivos deve-se Considerar os Seguintes Aspectos:**

- a) A expressão objectivos da empresa é inadequada. A empresa é algo inanimado e, em consequência, não tem objectivos, metas ou planos. Os objectivos de uma empresa representam na verdade os propósitos dos indivíduos que nela exercem o poder de liderança.
- b) Os objectivos são fundamentalmente necessidades a serem satisfeitas. Os objectivos da empresa podem representar exclusivamente as necessidades percebidas pela liderança ou podem ter bases amplas representando os interesses dos accionistas, da equipe administrativa, dos funcionários, dos clientes ou público em geral.
- c) Os subordinados e os funcionários tem uma série bastante ampla de necessidades pessoais. Essas necessidades, por sua vez, desdobram-se em objectivos pessoais, que podem ser declarados ou ocultos.
- d) Os objectivos individuais não são sempre idênticos aos objectivos e metas da empresa, entre tanto, não deve haver conflito entre objectivos organizacionais e objectivos individuais das pessoas: o desafio da gerência moderna é torná-los compatíveis.

### 3.4 CRITÉRIOS NA ESCOLHA DOS OBJECTIVOS

Ainda, segundo *CHIAVENATO, Idalberto (2001)*. Os critérios para escolha dos objectivos são fixados de acordo com a sua prioridade e contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa. Devem focalizar a actividade e não a pessoa; devem ser específico e concretos – o que e quando; devem ser detalhados em metas subsidiárias e devem indicar os resultados a serem atingidos.

Para os autores clássicos, os objectivos mais comuns às organizações costumam ser os seguintes:

- a) Posição competitiva no mercado.
- b) Inovação e criatividade nos produtos e serviços.
- c) Produtividade, eficiência e qualidade.
- d) Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros.
- e) Taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido (lucro).
- f) Qualidade da Administração e desenvolvimento dos executivos.
- g) Responsabilidade social e pública da empresa.
- h) Satisfação do cliente.
- i) Competitividade em um cenário globalizado.
- j) Satisfação dos empregados.

Cada área de actividade da empresa apresenta uma forte tendência para maximizar os seus objectivos e resultados, de tal maneira que o esforço de uma área anula o de outra, estabelecendo um esforço de sub objectivação. Cada sub objectivo maximizado leva a empresa a se transformar num sistema centrífugo de esforços: os esforços mais se separam do que se conjugam, tendendo a sair do sistema. *Ansoff* salienta que o ideal seria o efeito não da soma dos esforços, mas da sua integração que provoca a multiplicação: sinergia ou sinergismo. A sinergia significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recursos

utilizados conjugadamente produzem um efeito maior do que a sua soma, pois eles podem-se ajudar mutuamente. Daí a necessidade de um sistema de resultados globais definidos por departamentos – convergindo os objectivos em uma direcção única. É o que salienta Lodi: “quando os resultados colidem entre si (porque o lucro colide com a produtividade, a inovação colide com o aspecto operacional actual e assim por diante) nenhum objectivo trabalha junto com outro. A função da Administração, pois, é o de compatibilizar objectivos conflitantes. Toda empresa, no fundo, é um conjunto de conflitos que vão coexistindo em um equilíbrio instável. Focalizando-se uma coisa, tira-se de outra”. Mais recentemente, Kaplan e Norton desenvolveram o chamado *balanced scorecard* (BSC), um sistema conjugado de indicadores (objectivos) e medidas para a gestão estratégica das organizações para obter tal equilíbrio de objectivos organizacionais em um conjunto harmonioso e sistémico.

### 3.5 HIERARQUIA DE OBJECTIVOS

Ainda, segundo *CHIAVENATO, Idalberto (2001)*. Como as organizações perseguem vários objectivos, surge o problema de quais são os objectivos mais importantes e prioritários. Os objectivos precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, relevância ou de prioridade, em uma hierarquia de objectivos, em função de sua contribuição à organização como um todo. Como já vimos em capítulo anterior, existem três níveis de objectivos: estratégicos, táticos e operacionais.

- a) **Objectivos estratégicos:** são os chamados objectivos organizacionais, ou seja, objectivos amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são: globalidade e longo prazo.
- b) **Objectivos táticos:** são os chamados objectivos departamentais, ou seja, objectivos referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são: ligação com cada departamento e médio prazo.
- c) **Objectivos operacionais:** são objectivos referentes a cada actividade ou tarefa. Suas características básicas são: detalhamento e curto prazo.

Cada organização tem a sua própria hierarquia de objectivos. Essa hierarquia de objectivos sofre mudanças, seja na inclusão de novos objectivos, seja na substituição de objectivos por outros diferentes. Alguns objectivos podem facilitar o alcance de outros provocando o efeito de sinergia, como também podem dificultar e impedir o alcance de outros. Para que hierarquia de objectivos possa ser eficientemente alcançada, tornam se necessários os seguintes cuidados:

- a) Os objectivos devem traduzir as aspirações fundamentais da organização, ou pelo menos, devem ser compatíveis com tais aspirações.
- b) Devem fazer com que todos os órgãos e componentes da organização contribuam com uma parcela do esforço geral.
- c) Devem levar em conta a necessidade de várias alternativas para sua execução, assim como a relativa eficiência e o custo de cada uma delas.
- d) Devem ser comunicados a todos os interessados para que cada qual compreenda as metas da respectiva função e suas relações com os objectivos fundamentais da organização.
- e) Devem ser periodicamente reexaminados e reformulados, para serem actualizados de acordo com as mudanças das condições do mercado e dos fins visados pela organização.



## 4. AS IDEIA-FORÇA DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

### 4.1 A Nível do Planeamento

Segundo *Humble, J. W. (1973. p.4), in Tavares Voladores, Maria Manuel. (2004, p.216)*. A actividade de planeamento, como se sabe, é aquela por meio da qual se decide, no presente, acerca dos objectivos a que a organização se irá dedicar num determinado espaço de tempo futuro. Esta ideia não é nova, podendo encontrar-se já, pelos menos, no conjunto de funções enunciadas por Fayol, como actividades típicas da gestão.

Então, o que existirá de original na forma como a *Gestão por Objectivos* trata o planeamento?

Em primeiro lugar, a sua originalidade encontra-se na forma como pensa que devem fixar e por onde deve começar-se a fixar os objectivos para a organização.

Conforme já referimos, *Peter Drucker (1954)* fez questão de lembrar às organizações dos anos cinquenta que os objectivos e os recursos estão fora da organização, e que elas deviam começar por identificar as necessidades não satisfeitas, para a partir destas constituírem os seus objectivos. As organizações devem aplicar, assim, recursos a oportunidades e não a resolução de problemas, sendo também importante sublinhar a ideia de que os resultados económicos são ganhos pela liderança e não por mera competência, e que a liderança está ligada à inovação, que é transitória, e que tem, por isso, de ser constantemente trabalhada para ser conservada.

Para o autor, o insucesso de muitas organizações, estão como agora, é consequência da ausência de objectivos pertinentes estabelecidos; bem como resulta da falta de liderança eficaz e motivadora de todos os colaboradores da organização, para contribuírem para objectivos comuns, a que se vem somar uma prática de controle externo e centralizado nas chefias, sem padrões claros de mensuração, que é desresponsabilizante e desmotivadora.

A inexistência de objectivos pertinentes estabelecidos é um dos problemas graves com que qualquer organização se pode confrontar podendo, tal significa uma errada orientação, ou ausência dela, e uma utilização má dos recursos que afectará os resultados da organização e, no limite, até a sua própria sobrevivência.

## 5. O PAPEL DO GESTOR, SEGUNDO A GESTÃO POR OBJECTIVOS

Para Herzberg, F. (1966), in Tavares Voladores, Maria Manuel. (2004, p.227). A escola clássica muito especialmente pela contribuição de Fayol (1841-1925), deu-nos uma descrição da função do gestor, em que a sua tarefa principal consistia em tomar as decisões e fazer com que elas fossem executadas pelos trabalhadores da organização. Já numa das primeiras partes desta obra nos referimos à forma clássica de definir o conjunto de actividades características da gestão que, segundo o mesmo autor, são: *organiza, dirigir, coordenar e controlar*. Numa perspectiva mais simplificada e redutora, tais funções organizacionais podiam dividir-se em dois grandes grupos, a dos que pensavam e decidiam e a dos que executavam; dicotomia representada pela metáfora da cabeça e da mão. Obviamente, que esta posição, que hoje consideramos simplista, incorrecta e redutora, em circunstâncias normais de funcionamento das organizações, correspondeu a alguns dados do seu funcionamento, às necessidades de proceder à sua gestão na primeira metade do século e também a alguns princípios e perspectivas pouco correctas que, então, se tinham por verdadeiras.

Depois dos anos 50, surgiria um conjunto de novas metodologias de gestão, baseadas em novas teorias e em alguma evidência empírica, que advogavam os benefícios gerais da gestão participativa, tanto para a organização quanto para a os trabalhadores. Insistiu-se então, em que deixar de aproveitar todo o valor existente no sistema humano numa organização, no que respeita à sua capacidade de inteligência e às suas competências, era uma gestão baseada no desperdício, criadora de resistências e de desmotivação do pessoal. Viu-se também que princípios, como o da sinergia, também se aplicavam ao sistema humano, pelo que se passou a dar grande importância ao trabalho em equipe, através do qual se podia melhorar substancialmente os resultados da organização. E concluiu-se que os processos de gestão descentralizada permitiam às organizações responder mais rapidamente e com maior eficácia aos problemas e necessidades que as organizações tinham em enfrentar. Tornou-se também evidente que a participação melhorava a informação, à adesão às decisões tomadas e a sua consequente execução. E que equipas habituadas a tomar decisões eram capazes de actuar autonomamente sem dependência paralisante do chefe.

O papel das chefias ir-se-ia gradualmente transformar, deixando de ser o de único decisor para passar a ser *co-decisor* ou mesmo só facilitador do processo de tomada de decisão dos indivíduos que com eles colaboram. As funções clássicas de gestão – o *planeamento*, a

*organização, a direcção a coordenação e o controle* passam a ser assumidas também, em muitas circunstâncias, pelos indivíduos e pelos grupos com a ajuda dos gestores.

A gestão por objectivos é uma metodologia de gestão que integra esta convicção, de que em situações normais de funcionamento a participação é vantajosa para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

As ideias caracterizadoras da metodologia de gestão por objectivos parecem vir humanizar o método preconizado pela gestão estratégica, já que comunga de muitas das suas propostas no que respeita ao planeamento e controle das actividades e lhe acrescenta sensibilidade e atenção ao lado humano da organização.

Na verdade, a gestão por objectivos mostra-se mais atenta à importância das pessoas que colaboram com a organização, crente que delas depende o sucesso da concepção e da implementação da estratégia. Ela pretendeu criar o modo de aproveitar todo o potencial de competências que a organização tem nas pessoas trabalham para si, e de as pôr a funcionar segundo um processo de autonomia auto-controlada e hierarquicamente controlada, para que esse potencial de competências se liberte, se expresse e se traduza em bons resultados para a organização e para os seus próprios colaboradores. A gestão por Objectivos é, pois, a tentativa de objectivar a ideia de *McGregor*, ideólogo tão próximo dela, de que o homem quando gerido sob certas condições é o seu principal activo estratégico.

## 5.1 Gestão das Empresas. Mudanças e Inovações

Segundo *Varela L. Bartolomeu (2004)*. A partir da década de 90 o ambiente de negócios se tornou mais complexos. Fenómenos económicos e sociais de alcance mundial estão estruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, tem colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e de gestão voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado. No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela reengenharia, como a descentralização, o empowerment ou a terciarização, seja pelas transformações no cenário externo como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos. Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos directos sobre a gestão das empresas e organizações. É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção.

## O que é a gestão hoje?

Ainda, para *Varela L. Bartolomeu (2004)*. Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, reflectir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. O dia-a-dia de um gestor envolve actualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

1. *Interdisciplinaridade* – os processos de negócios envolve equipas de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
2. *Complexidade* – as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
3. *Exiguidade* – o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de acção/reacção são cada vez mais exíguos;
4. *Multiculturalidade* – o gestor está exposto a situações com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipas de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
5. *Inovação* – tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças.
6. *Competitividade* – o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos. Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objectivos focados.

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representam o esforço por aperfeiçoar a gestão.

## **6. INSTRUMENTOS DE MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES, SEGUNDO A GESTÃO POR OBJECTIVOS**

Para *Maslow, Abraham. H.(1954), in Tavares Voladores, Maria Manuel. (2004, p.223)*. Na década de 50 e seguinte, as organizações irão dar uma grande atenção ao problema da motivação dos seus empregados, alterada pelas teorias que, então, haviam surgido, e que sublinhavam a sua importância para os bons resultados das organizações. Com elas alargava-se a visão clássica da motivação do homem trabalhador, que a havia concebido como simplesmente consequência do desejo de ganhar mais e de trabalhar o menos possível. Para além da satisfação das necessidades materiais, afirmava-se na altura que o indivíduo trabalhador procurava satisfazer com o seu trabalho necessidades de segurança, sociais, de auto-estima e realização.

A visão do homem preguiçoso, pouco leal e interesseiro é contrariada pela do homem trabalhador, com gosto por participar, em quem se pode depositar confiança e responsabilidade.

### **6.1 A Motivação pelo Dinheiro**

Ainda, para *Tavares Voladores, Maria Manuel. (2004)*. O sistema de pagamento segundo os resultados, que a Gestão por Objectivos propõe, como forma de remuneração dos indivíduos, é um instrumento de gestão que muitas organizações adoptaram e, com o qual se procura criar um inequívoco elo de dependência entre esforço e recompensa. Este sistema tem-se demonstrado uma forma eficaz de estimular o empenhamento dos colaboradores da organização, que percebem que a sua remuneração dependerá da forma como trabalharem e atingirem os objectivos que lhes foram confiados. Refira-se porém, que a sua aplicação só é possível, com todo o seu pleno sentido, em organização que tenham adoptado a Gestão por Objectivos, e em que cada indivíduo tenha sido responsabilizado por um certo número de objectivos, em cuja definição participou.

Embora este sistema de remuneração seja, pois, pelo que acabamos de referir, um dos aspectos mais visíveis e popular da Gestão por Objectivos, introduzido na prática de gestão de muitas organizações depois dos anos cinquenta, ele tem sido também objecto de inúmeras críticas e mal-entendidos.

Segundo algumas delas, trata-se de mais uma forma de exploração do trabalhador que, para auferir um salário maior e mais capaz de satisfazer as suas necessidades de consumo, individuais e familiares, aceita prolongar o seu horário de trabalho e dispor de grande parte da sua vida, e energia, ao serviço da organização, lutando por atingir os objectivos que lhe foram confiados, para assim receber uma remuneração maior.

Para outros, o sistema cria condições de elevada competição entre os trabalhadores, que procuram atingir melhores resultados que os outros, e obter melhores recompensas, prejudicando a desejável colaboração indispensável ao bom funcionamento das organizações.

Para outros, este sistema reforça o poder das chefias sobre os seus colaboradores que, dependendo da sua apreciação para receber uma maior ou menor remuneração, tudo farão para lhe agradar. Trata-se dum dos pilares principais do sistema de motivação da Gestão por Objectivos, entusiasticamente acolhido por muitas organizações e criticado por muitas, dentro e fora delas.

### **6.1.2 O Reconhecimento como Factor de Motivação**

Continuando, segundo *Tavares Voladores, Maria Manuel. (2004)*. Sublinharemos, pois, que um outro elemento do sistema de motivação da Gestão por Objectivos consiste em introduzir uma resposta às necessidades de reconhecimento, também características de todo ser humano. Este necessita obter um feed-back exterior sobre o seu comportamento em geral, e sobre a sua actividade profissional em particular, que lhe permita compreender se está agindo correctamente e se está caminhando para atingir os objectivos que lhe foram confiados, ou se deve corrigir-se para se tornar mais eficaz. Sem apreciação exterior, o indivíduo não poderia evoluir equilibradamente, ficando votado a uma espécie de “autismo”<sup>2</sup> que seria prejudicial para o seu desejável e normal desenvolvimento. O reconhecimento confere, assim, sentido às nossas acções e reforça-as quando agimos bem, desenvolvendo em nós o sentido de auto-estima. Este sentimento corresponde a uma das necessidades humanas que Maslow incluiu na sua conhecida pirâmide de necessidades. Em termos que mais concretos, quer-se dizer que sempre que recebemos um elogio, somos levados a continuar a fazer bem o que vimos

fazendo, e sentimo-nos contentes, desenvolvendo uma avaliação positiva de nós próprios, que nos leva a um apreço positivo da nossa própria pessoa, e a uma autoconfiança que nos é indispensável à nossa actuação.

Quando não estamos a proceder bem, a obtenção de um *feed-back* exterior que nos transmita essa informação, reforça o nosso comportamento para procurar corrigir a nossa actuação.

Sistemas organizacionais sem este tipo de *feed-back*, que normalmente funcionam através da avaliação das chefias, são sistemas fortemente desmotivadores porque, não se distinguindo entre o bom e o mau, não haverá estímulo para bons desempenhos. Pelo contrário, os sistemas organizacionais onde existam tais sistemas *de feed-back* têm níveis de motivação elevados, que serão ainda maiores se lhes associe sistemas de recompensas apreciadas ou temidas pelos indivíduos. Ora a Gestão por Objectivos introduziu na gestão dos recursos humanos esta componente motivacional, propondo que ela seja encarada e desenvolvida pelas organizações, para motivar os seus colaboradores.

Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenhamento do pessoal, e o reconhecimento seja um outro, é hoje mais ou menos evidente que o primeiro é mais um factor de satisfação do que um verdadeiro factor motivacional.

### **6.1.3 A Necessidade de Realização**

A necessidade de realização humana e profissional constitui-se em verdadeiro factor de motivação já que, sempre que alguém atinge uma nova forma de realização tal facto causa-lhe satisfação, e ele continua a sentir o desejo de obter níveis superiores de realização (Herzberg, 1966). As necessidades de realização, para serem satisfeitas dependem da realização de actividades onde o homem possa empregar as suas capacidades de inteligência, autonomia e criatividade. Objectivos difíceis e desafiantes, autonomia para decidir do processo de os executar e para se auto-controlar, será a melhor fórmula de gestão dos recursos humanos, para garantir a sua motivação.



A seguir das teorias Neoclássicas, com o desenvolvimento da teoria da Gestão por Objectivos surgiu novas teorias dando ênfase ao comportamento organizacional:

## 7. A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A **Teoria das Relações Humanas**, integrada dentro da teoria clássica, onde alguns autores, como: Mary Parker Follett (1868-1933) e Chester Barnard (1886-1961), partindo das ideias clássicas de Taylor (1856-1915) e Fayol (1841-1925), introduziram muitos elementos novos, especialmente nas áreas das relações humanas e da estrutura organizacional. Contribuindo mais tarde para aparecimento da teoria das relações humanas e, eles considerados autores da teoria da transição.

Autores da teoria transativas, Mary Parker Follett. (1868-1933) e Chester Barnard (1886-1961), contribuíram com os seus fundamentos na construção da teoria da Gestão por Objectivos. Quando, a primeira, convicte de que ninguém poderia ser uma pessoa inteira se não fizesse parte de um grupo. Assim ela dava como certa a afirmação de Taylor de que os trabalhadores e os dirigentes compartilhavam um objectivo comum enquanto membro da mesma organização; e o segundo, as pessoas junta em organizações formais para atingir objectivos que não poderiam alcançar trabalhando sozinhas. Mas, ainda à medida que perseguem os objectivos das organizações, elas também precisam satisfazer suas necessidades individuais. Assim, Barnard chegou a sua tese central: uma organização só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objectivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objectivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham. Também, Chester Barnard enfatizou o trabalho dos administradores executivos, deu atenção ao papel do trabalhador individual como o factor estratégico básico na organização. Quando prosseguiu para enfatizar a organização como o empreendimento cooperativo de indivíduos trabalhando juntos como grupos, ele separou-se da linha principal da teoria clássica da administração e estabeleceu a base para o desenvolvimento de boa parte do pensamento sobre a administração actual, em especial da Gestão por Objectivos.

O marco da chamada Escola das Relações Humanas está associado às conhecidas experiências de *Hawthorne*. A visão que nos é transmitida, por intermédio desta escola na sua primeira fase de existência, sobre a organização e sobre o homem trabalhador, assenta sobre as conclusões dessas experiências, e é resumidamente a seguinte:

1. A organização é encarada como uma estrutura de subgrupos; os quais são constituídos pelas pessoas que trabalham para a organização. Assim sendo a organização uma realidade económica com objectivos económicos a atingir, através duma estrutura de funções, é esta também uma realidade social. Deve dizer-se que este último aspecto lhe é tão essencial que se pode dizer que não há organização sem homens;
2. O indivíduo trabalhador é visto como o homem social. Esta expressão pretende significar que o homem é um ser eminentemente social; que trabalha para subsistir, mas também para responder às suas necessidades de natureza social, nomeadamente: participar com outros na realização de projectos, ser merecedor de estima, ser considerado com respeito e obter reconhecimento por parte dos outros, significando que quer receber e exercer influência.

Ainda, a Escola das relações humanas contribuiu para clarificar:

1. Que o homem é um ser que gosta de trabalhar, que é capaz de ser leal e participar em objectivos comuns;
2. Que o comportamento do homem na organização sofre a influência dos seus grupos de pertença, internos e externos;
3. Que o estilo de liderança dos grupos (na base da informação e participação) é o factor determinante da produtividade;
4. Que os supervisores têm uma importância decisiva para o rendimento das equipas e que devem ser formados para exercer bem a sua função junto delas;
5. Que toda a organização compreende, para além do seu lado formal; uma vertente informal, tão importante e actuante como a primeira.

## 8. A TEORIA BUROCRÁTICA

**A Teoria Burocrática – Max Weber (1864-1920)**, Clássico que também nas suas teorias podemos encontrar muitas similitudes a teoria da Gestão por Objectivos. Quando, raciocinando que qualquer organização orientada por objectivos e consistindo em milhares de indivíduos exigiria a regulamentação cuidadosa e controlada das suas actividades. O sociólogo alemão *Max Weber* desenvolveu uma teoria da administração burocrática que enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridades claramente definidos. Para Max Weber, ainda, a organização ideal era uma burocracia cujas actividades e objectivos eram pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram declaradas explicitamente. Weber também acreditava que a competência técnica deveria ser enfatizada e que as avaliações de desempenho deveria ser feitas totalmente com base no mérito.

Hoje costumamos pensar nas burocracias como organizações vastas e impessoais que colocam a eficiência impessoal adiante das necessidades humanas. Entretanto, devemos ser cautelosos para não aplicamos as conotações negativas da palavra burocracia ao modo como Weber a usava. Como os teóricos da administração científica, *Weber* buscava melhor o desempenho de organizações socialmente importantes, tornando suas operações previsíveis e produzíveis. Apesar de hoje em dia valorizamos a inovação e a flexibilidade tanto quanto a eficiência e a previsibilidade, o modelo burocrático de *Max Weber* claramente contribuiu para a formação de corporações gigantescas.

## 9. A TEORIA DO SISTEMA

A abordagem sistémica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto por partes interrelacionadas. Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. Onde, mostra que as organizações não são auto-suficientes nem independentes, e que trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. Assim a organização captam insumos (matéria prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transforma-nos em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como produto para o ambiente externo.

O ambiente externo tem elementos de acção directa e de acção indirecta. Os *stakeholders* influenciam directamente as organizações, de modo que são elementos do ambiente da acção directa. Alguns deles, como por exemplo os empregados e os directores como representantes do estado na organização, são considerados stakeholders internos, enquanto outros, como clientes (alunos) e outras instituições de caris complementar, são considerados stakeholders externos. Os elementos da acção indirecta, como a tecnologia, a economia e a politica de uma sociedade afectam o clima em que uma organização actua e têm o potencial de tornarem-se elementos de acção directa. Eles também podem desaparecer com pressões do orçamento e desencanto popular devido aos esforços regulatórios.

Assim uma organização que encontra sobre a alçada da abordagem sistémica, os directores gerais só tomaria decisões de programação após terem identificado o impacto dessas decisões sobre outros departamentos e sobre a organização como um todo. O ponto fundamental dessa abordagem é que os administradores não podem funcionar completamente dentro dos limites do organograma tradicional. Devem fundir seu departamento à empresa (organização) como um todo, e para fazê-lo precisam se comunicar com outros empregados e áreas de serviço, e frequentemente também com representantes de outras organizações.

Porem, os administradores, precisam familiarizar com o vocabulário de sistemas, de modo a estar em dia com os desenvolvimentos actuais, uma vez que estes conceitos estão a penetrar na linguagem da administração. Tais como:

1.     **Subsistema.** As partes que compõe o todo de um sistema. E cada sistema, por sua vez pode ser o subsistema de um todo maior;
2.     **Sinergia.** Que o todo é maior que soma das suas partes. Em termos organizacionais, a sinergia significa que, quando os diferentes departamentos ou serviços de uma organização cooperam e interagem, tornam-se mais produtivo do que se cada um agisse isoladamente;
3.     **Sistemas abertos e fechados.** Um sistema é considerado sistema aberto quando interage com seu ambiente, e é considerado um sistema fechado quando não interage;
3.     **Fronteira do sistema.** Cada sistema tem uma fronteira que o separa do seu ambiente. Num sistema fechado, essa fronteira é rígida; num sistema aberto, a fronteira é mais flexível.
4.     **Fluxo.** Os sistemas têm fluxos de informação, de materiais e de energia (inclusive energia humana). Esses fluxos entram no sistema vindos do meio ambiente como insumos (matérias primas, por exemplo), passam por processos de transformação dentro do sistema (pelas operações que os alteram), e saem do sistema como produtos (bens e serviços);
5.     **Feedback.** (retro alimentação) é a chave para os controles do sistema. Enquanto ocorrem as operações do sistema, as informações são redireccionadas as pessoas adequadas ou talvez a um computador, de modo que o trabalho possa ser avaliado e, caso necessário corrigido.

## 10. A TEORIA CONTINGENCIAL

A Teoria Contingencial (alguma vezes chamada da Teoria Situacional), de acordo com essa teoria a tarefa do administrador é identificar que técnica poderá, numa situação específica sob circunstâncias específicas e no momento específico, contribuir melhor para obtenção dos objectivos da administração. Quando os trabalhadores precisam ser encorajados a aumentar a produtividade, por exemplo, o teórico clássico pode prescrever um novo esquema de simplificação de trabalho. O cientista comportamental pode, por sua vez, tentar criar um clima psicologicamente motivador e recomendar alguma abordagem do tipo enriquecimento do trabalho - combinação de tarefas que são diferentes quanto aos objectivos e à responsabilidade, e que permite maior autonomia de decisão ao empregado. Mas o administrador treinado na abordagem contingencial perguntará: “Que método irá funcionar melhor aqui?” Se os trabalhadores não são qualificados e se as oportunidades e os recursos são limitador, a simplificação do trabalho pode ser a melhor solução. Entretanto com os trabalhadores qualificados, movidos pelo orgulho por suas capacidades, um programa de enriquecimento do trabalho pode ser mais eficaz.

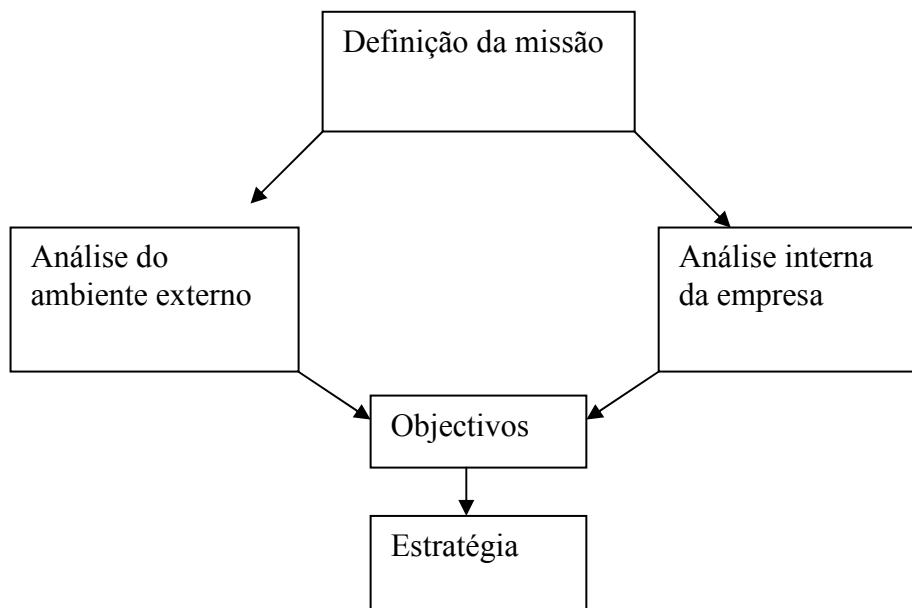
A abordagem contingencial vai mais longe do que as outras e torna essencial para uma gestão por objectivos ao focalizar os pormenores das relações entre as partes de um sistema, ao buscar definir quais factores são cruciais para uma questão ou tarefa específica e ao esclarecer as interacções funcionais entre os factores relacionados. Por esse motivo, a abordagem contingencial é vista como a solução para uma gestão mais eficaz e cumpridora dos objectivos traçados e acordados.

Actualmente as empresas ou organizações para poderem manter-se no mercado exigente e considerado bastante concorrencial, terá que ter em conta aos novos paradigmas organizacionais. Tais como:

## 11. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Para, *TEIXEIRA, Sebastião (1998)*. O planeamento, em termos genéricos, consiste como já se referiu, na determinação antecipada do que deve ser feito e como deve ser feito. Compreende a definição de objectivos e das vias de actuação para os atingir. Dos três níveis de planeamento empresarial – estratégico, tático e operacional – o planeamento estratégico, envolvendo numa forma global toda a organização, reveste-se de particular importância, justificando-se que a este tema seja dado um relevo particular. O planeamento estratégico, diferentemente do planeamento tático ou operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização. Embora se descubra em diversos planos nos diferentes níveis de gestão de empresa, o planeamento estratégico é sobretudo uma actividade cuja responsabilidade cabe fundamentalmente aos gestores do topo. Como já referimos, podemos assumir dois níveis diferentes se se tratar de uma empresa diversificada, isto é, com mais de um negócio e com estratégias diferentes para cada um deles: planeamento estratégico da organização (*corporate level*), que é o planeamento estratégico de nível máximo e se refere a todos os negócios em que a organização está envolvida ou pretende entrar; e planeamento estratégico das unidades de negócios (SBU), ou seja, a definição de como cada uma das unidades estratégicas de negócios deve concorrer no seu mercado específico com os seus produtos específicos. Naturalmente que esta divisão não faz sentido se a empresa se dedica apenas a um negócio, pois neste caso não há unidades estratégicas de negócios diferenciados.

O planeamento estratégico (*ver a tabela nº 1*) começa com a definição da missão, que é, como vimos, a filosofia básica da actuação da empresa, a qual vai determinar, portanto, os parâmetros da orientação dos esforços a despender para atingir os objectivos que se pretendem.

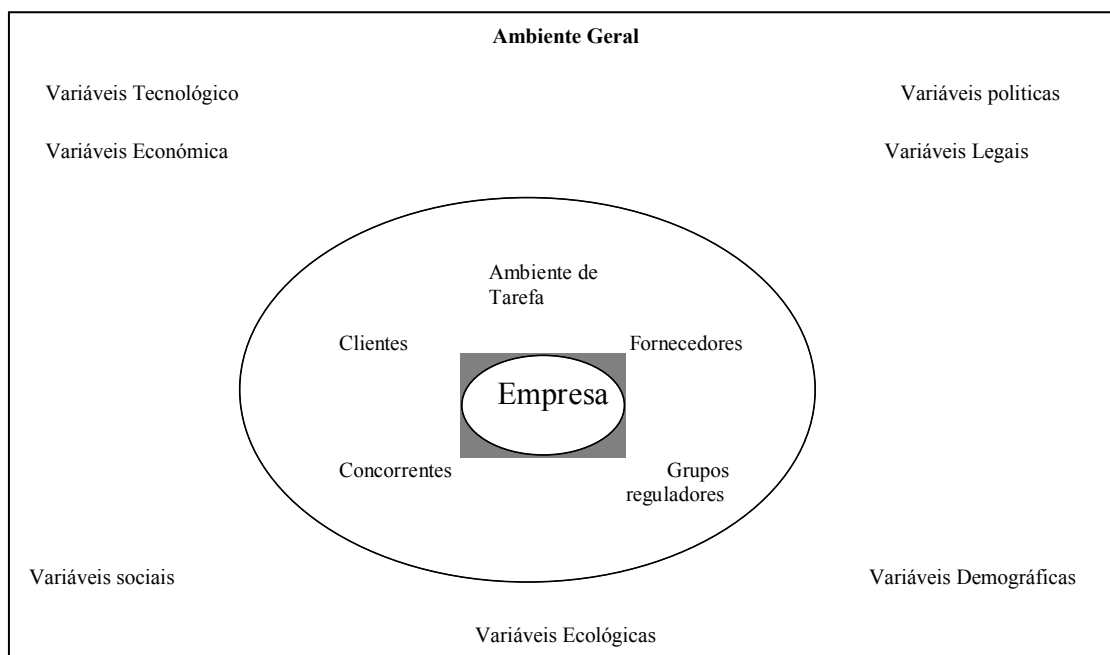
Tabela nº 1. **Definição da Missão**

A segunda etapa do planeamento estratégico consiste na análise do ambiente (análise externa) e na análise interna da própria empresa. Pretende-se analisar quais são as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa (análise externa) e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Implica a determinação das suas competências, que naquela circunstância se traduzem em pontos fortes – em comparação com os seus concorrentes – e quais são os aspectos negativos, os pontos fracos, que limitam as suas hipótese de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e podem eventualmente pôr em risco a sua actuação futura

As forças do ambiente, como já vimos (*tabela nº 2*), assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próximo da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.



Tabela nº 2. Ambiente das Empresas



A análise do ambiente geral é também conhecido por análise PEST, cuja siglas corresponde as iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumadas em quatro categorias, ou seja, condicionantes políticas, económicas, sócio-culturais e tecnológicas (*ver tabela nº 3*).

Tabela 3: Análise PEST

<p><b>Variáveis Político-legais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Estabilidade do governo</li> <li>. Legislação comercial</li> <li>. Leis de protecção ambiental</li> <li>. Legislação fiscal</li> <li>. Legislação laboral</li> </ul>	<p><b>Variáveis Económicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Produção nacional bruto (tendência)</li> <li>. Taxa de juro</li> <li>. Taxa de inflação</li> <li>. Nível do desemprego</li> <li>. Custo (e disponibilidade) de energia</li> </ul>
<p><b>Variáveis Sócio-culturais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribuição do rendimento</li> <li>. Taxa de crescimento da produção</li> <li>. Distribuição etária da população</li> <li>. Estilo de vida(e actuação)</li> <li>. Tipo de consumo</li> <li>. Mobilidade social</li> </ul>	<p><b>Variáveis tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Investimento do governo</li> <li>. Foco no esforço tecnológico</li> <li>. Velocidade de transferência de tecnologia</li> <li>. Protecção de patentes</li> <li>. Aumento da produtividade (através da automação)</li> </ul>

A análise do ambiente operacional ou de tarefa consiste na análise do posicionamento dos vários stakeholders da empresa, ou seja, da influência que exercem ou que sobre eles é exercida. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os grupos regulamentadores, governo incluído.

A análise interna da empresa, também chamada análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhes conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos a estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc. os pontos mais importante a ter em conta na análise interna das empresas sintetizam-se na (*tabela n° 4*).

**Tabela 4: Análise interna**

<b>Inovação</b>	<b>Produção</b>	<b>Organização</b>
Investigação	Estrutura de custos	Estrutura da organização
Tecnologias	Equipamentos	Rede de comunicação
Lançamento de novos produtos	Layout	Motivação do pessoal
Patentes	Acesso as matérias-primas	
<b>Gestão</b>	<b>Marketing</b>	<b>Finanças</b>
Qualidade dos gestores	Linhas de produtos	Liquidez
Lealdade/rotação	Marcas e segmentação	Solvibilidade
Qualidade das decisões	Distribuição e forças de vendas	Autonomia financeira
	Serviços	Acesso a capitais

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objectivos específicos. Comparados os pontos fortes e os fracos da nossa empresa com a concorrência (de facto, os aspectos fortes ou fracos só o são em termos relativos, portanto, mediante comparação), há que quantificar a linha do rumo que começa a tomar forma. Os objectivos estratégicos devem satisfazer os requisitos que já a traz apresentamos em termos genéricos, isto é, devem também quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio mais sem deixarem de ser realista, atingíveis; devem ser mensuráveis, tanto quanto possível, quantificados; quanto mais específicos forem os objectivos, com maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia. Deve no entanto referir-se que, de modo geral, os gestores estratégicos de nível mais elevado se preocupam mais com a definição das grandes linhas de orientação do que com a definição de objectivos bem

específicos, sendo esta última tarefa provavelmente aquela em que se verifica um maior apelo à colaboração dos gestores de nível intermédio.

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os gestores de nível intermédio e o seu pessoal. A formulação da estratégia – que deve ser escrita e explicitamente comunicada – constitui a última fase do planeamento estratégico. Há então que passar à acção e implementá-la.

## **12. A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

### **12.1 A Gestão pela Qualidade, apanágio das organizações do sucesso**

Segundo, VARELA L. Bartolomeu (2004). A qualidade é encarada como uma variável ligada à satisfação do cliente, ou seja. Traduz o reconhecimento pelas organizações de que um objecto possui especificações adequadas ao objectivo para o qual o cliente o pretende usar.

Assim, as organizações passam a querer garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes (alunos) e utilizadores. Isso implica a adopção de uma atitude estratégica consequente das organizações que procuram as condições para que o produto ou serviço oferecido aos utilizadores e clientes corresponda às expectativas destes.

Eis por que as organizações implantam sistemas de garantia da qualidade ou adoptam sistemas de Gestão TQM (Total Quality Management). Na verdade, a qualidade passou a fazer parte das preocupações que norteiam as actividades das organizações, lucrativas ou não, que desejam ser bem sucedidas.

### **12.2 Modelo de gestão pela qualidade total**

Um dos modelos de maior sucesso na gestão e avaliação das organizações, tanto públicas como privadas, lucrativas e “não lucrativas” é o desenvolvido pela European Foundation for Quality Management (EFQM).

O modelo da EFQM considera a organização como um todo e defende que, ao longo do tempo, a auto-avaliação seja aplicada a todas as partes da organização. A abordagem a adoptar será influenciada pela estrutura da organização, pelo que poderá diferir, em alguns casos, das adoptadas por outras organizações. Para melhor compreensão do modelo apresenta-se a seguir alguns pontos básicos do que habitualmente é designado por gestão pela qualidade total GQT ou TQM na versão anglo-saxónica):

1. **Focalização no cliente** – O cliente é juiz final da qualidade produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão

perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelização.

2. **Alianças com fornecedores** – As alianças com fornecedores são estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a criar valor, tanto para o cliente como para o fornecedor.

3. **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas** – O pleno potencial das pessoas liberta-se através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia de acção. Existe uma participação e comunicação alargada, baseada na formação e no desenvolvimento das capacidades.

4. **Processos e factos** – As actividades são geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos têm responsáveis, são bem compreendidos e existem actividades de melhoria do trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação constituem a base da gestão.

5. **Melhoria contínua e inovação** – existe uma cultura de melhoria contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e são encorajadas atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o “benchmarking” ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento.

6. **Liderança e consistência de objectivos** – Os líderes desenvolvem a cultura das organizações, conduzindo os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia são implementadas de uma forma estruturada e sistemática a toda a organização e todas as actividades estão coordenadas. O comportamento das pessoas está em harmonia com os valores organizacionais, a política e a estratégia.

7. **Responsabilidade pública** – A organização e as pessoas que nela trabalham adoptam uma abordagem ética e esforçam-se por fazer melhor do que as exigências legais e regulamentares aplicáveis.

8. **Orientação pelos resultados** – O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todos os interessados na organização: clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral.

9. O modelo salienta que a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacto na sociedade são alcançados através de uma gestão com foco nos objectivos e resultados, sem deixar de lado a liderança, que conduz a política e a estratégia, a gestão das pessoas, os recursos e os processos de forma a alcançar a excelência nos resultados e actividades.

### **12.3 O que é um gestor TQM**

Ainda, para *VARELA L. Bartolomeu (2004)*, Se uma organização necessitar de pessoas empenhadas na qualidade e na instituição que trabalha, então é provável que haja implicações profundas na maneira como são geridas. A TQM requer um estilo de gestão diferente daquele que tem sido tradicional na maioria das organizações. A gestão tem dado especial importância ao controlo das pessoas. Isto é evidente na importância dada ao trabalho por empreitada, à marcação da hora de chegada, supervisão rigorosa, etc. a TQM, por seu lado, põe a tónica em dar poderes às pessoas, ajudá-las a construir competências, confiança e atitudes para se responsabilizarem pelo seu próprio trabalho, em vez de os forçar a fazê-lo. Assim, faz com que a gestão pela qualidade total seja mais uma das ferramentas necessárias para uma organização que trabalha com foco nos objectivos.

### 13. A GESTÃO POR EXCELÊNCIA

Ainda, para *VARELA L. Bartolomeu (2004)*. Sem pôr em causa os princípios básicos de Gestão pela Qualidade Total, acima referido, o modelo de Gestão por Excelência (muito em voga, hoje em dia) aprofunda o primeiro e põe acento tónico na premissa segundo a qual a máxima qualidade do bem produzido ou do serviço prestado (que é a aspiração do cliente) deve ser uma construção permanente, pelo que a actuação de todos os elementos da organização deve pautar-se, cada dia, pelo esforço de procura ou garantia de níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia.

O modelo de Excelência em Gestão Pública (do qual a educação faz parte) foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entendem hoje por excelência em gestão pública.

Os primeiros fundamentos são constitucionais, encontram-se no artigo 37 da Constituição Federal do Brasil: a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, moral, impessoal, pública e eficiente.

1. **Legalidade:** estrita obediência à lei, nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como excelência à revelia da lei.
2. **Moralidade:** Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
3. **Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os

usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública (casos das escolas secundárias no qual incide o estudo), todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas importantes.

4. **Publicidade** – ser transparente, dar publicidade aos dados e factos. Essa é uma forma eficaz de indução de controle social.

5. **Eficiência** – fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Orientados por esses fundamentos constitucionais, integram a base de sustentação do modelo da Excelência em Gestão Pública e Gestão por Objectivos (Casos de Escolas Secundárias) os fundamentos apresentados a seguir:

### **13.1. Excelência Dirigida ao Cidadão.**

a) A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários de acção decorrente do poder de estado exercido pelas organizações públicas.

b) As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

c) Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias



## **13.2. Gestão Participativa**

O estilo de gestão pública de excelência é participativo e encaixa perfeitamente no estilo da gestão por objectivos. Isso porque, determina uma atitude “gerencial” e de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e colectivos, afim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, partilha de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como respostas, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

## **13.3. Gestão Baseada em Processos e Informações**

O centro prático da acção da gestão pública de excelência e que contribui para grande necessidade de uma atenção especial à metodologia de gestão por objectivos nas escolas secundárias é o processo, entendido como um conjunto de actividades interrelacionadas ou interactivas que transformam “entradas” em saídas (serviços/produtos) com alto valor agregado.

Gerir um processo significa planear, desenvolver e executar as suas actividades e avaliar, analisar e melhorar os resultados, proporcionando melhor desempenho à organização. A gestão de processos permite a transformação de hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Os factos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização transformam-se em informações que assessoram na tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder inovar.

### **13.4. Valorização das Pessoas**

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso da organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades de reconhecer o bom desempenho.

### **13.5. Visão do Futuro**

A busca de excelência nas organizações públicas é directamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

A visão do futuro pressupõe a constância de propósitos – agir persistentemente, de forma contínua – para que as acções do quotidiano da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão do futuro indica o rumo para a organização; constância de propósitos mantém-na nesse rumo.

### **13.6. Aprendizagem Organizacional**

O princípio da aprendizagem contínua deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas actividades, seja na constante busca da eliminação das causas dos problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas actividades sempre da melhor maneira possível.

É importante destacar que este fundamento é transversal a toda organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistémica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

### 13.7. Agilidade

A postura pró-activa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa, antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas. Papel importante desempenha as organizações públicas formadoras de políticas públicas, à medida que percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades.

A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de estado.

#### a. Foco em Resultados:

O resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.

#### b. Inovação

Inovação significa fazer mudanças significativas (tecnologias, métodos, valores) para melhorar os serviços e produtos da organização.

A organização deve ser conduzida e gerida de forma que a inovação tome parte da cultura.

### 10. Controle Social

A gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem activamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efectivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da actuação da organização relativamente aos impactos que possa causar á saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

## 14- A LIDERANÇA

Ainda, segundo *VARELA L. Bartolomeu (2004)*. O grande desafio da gestão efectiva é conduzir a organização em direcção aos objectivos definidos. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis.

Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito. Ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

Sendo apenas uma das muitas tarefas de um gestor, a forma como se exerce tem enormes repercussões não só na evolução da empresa mas também na forma como a empresa como organização é vista quer pelos seus empregados quer pelos restantes *stakeholders*.

A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão. Contudo, nem todos os líderes são gestores. Do mesmo modo, nem todos os gestores, só porque o são, são líderes. Apenas porque a organização atribui formalmente a um gestor determinados direitos, nada garante que ele seja um líder efectivo. Por outro lado, constata-se que em qualquer organização, empresas incluídas, se verifica a existência de liderança informal, isto é, a capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento de outras, a qual é alheia à estrutura formal da organização e que, nalguns casos, é tão importante ou mais do que a influência formal. Isto é, os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia.

A diferença entre gestão e liderança é bem evidenciada numa imagem expressiva de John Kotter: “ Em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia.” De facto, ninguém põe a questão de como se gerem pessoas no campo de batalha. Elas precisam é de ser chefiadas, ou seja, lideradas. Para John Kotter, a gestão das empresas tem que ver acima de tudo com a complexidade – estruturas organizacionais, orçamentos, etc.; a liderança tem que ver sobretudo com a mudança.

De modo geral, pode dizer-se que a gestão tem um escopo mais alargado do que a liderança, uma vez que abrange para além de aspectos comportamentais, outros que não têm que ver directamente com o comportamento das pessoas.

Resumindo, podemos afirmar que um bom gestor é necessariamente um bom líder, mas um bom líder não é necessariamente um gestor; de facto, pode não ser um gestor efectivo) caso do líder informal).

## 14.1 Estilos de liderança

Basicamente, identificam-se quatro estilos diferentes de liderança: autocrático, participativo democrático e *laissez-faire*.

Um líder **autocrático** é aquele que comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. É típico daquele que está de acordo com a teoria X de McGregor e que, portanto, acredita que as pessoas de modo geral, não tem ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas. Este tipo de líder observa-se sobretudo, e algumas vezes com sucesso, quando se trata de tarefas simples, altamente repetitivas, e as relações com os subordinados se processam em períodos curtos (por exemplo, algumas tarefas de construção civil com empregados temporários).

O líder *participativo* é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra.

O líder *democrático* é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que isso deve os altos índices de produtividade que alcançam.

No estilo de liderança *laissez-faire*, o líder, como o nome sugere, não está envolvido no trabalho do grupo; deixem que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupo são especialistas, bem motivados, como poderá acontecer com alguns departamentos de cientistas, por exemplo.

## 15- A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo, *LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, A gestão do conhecimento baseia-se no pressuposto que o “conhecimento é poder”. Poder para criar laços mais apertados com os clientes, poder para analisar e sintetizar informação utilizando a correctamente em novas situações, poder para criar processos que possibilitem a todos os colaboradores da empresa o fácil acesso à informação e permitem sua aplicação na identificação de novos mercados, poder para desenvolver e distribuir novos produtos mais eficiente que os competidores, enfim, poder é conhecimento para tomar decisões rápidas e eficazmente.

Segundo *Tucci (1988) in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, quando se analisam as oportunidades de desenvolvimento da performance operacional de uma organização não é necessário procurar outras que não as pessoas que melhor conhecem as suas operações – os seus colaboradores. Eles representam o maior activo da organização e, por isso mesmo, encontram-se também entre os seus principais clientes. Também Kaplan & Norton (1996) sustentam que a contribuição do conhecimento de todos os colaboradores tornaram crítica para o sucesso das empresas na Era do Conhecimento.

De acordo com *Monasco in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, há dois motivos pelos quais se espera que a gestão do conhecimento venha a assumir uma importância crescente: o imperativo de “fazer” mais com menos” e a necessidade de se estreitar o relacionamento com os clientes.

As organizações que se pretendem de excelência devem procurar desenvolver os meios e acções necessárias à sistematização dos conhecimentos que dispõem, por forma a, sustentada mente, gerarem eficiências internas que garantam a sobrevivência em mercados fortemente competitivos, através da fidelização do cliente à qualidade do produto e serviço prestado. Este posicionamento, para vingar, deverá constituir o denominador comum de actuação de todos os colaboradores da empresa, pelo que importa que toda a informação e conhecimento útil estejam disponíveis para serem utilizados na prossecução da missão da empresa.

A gestão do conhecimento, enquanto meio de tornar acessíveis a toda a organização o conhecimento disponível e estimular a sua contínua actualização, surge como um processo crítico determinante na medida em que atravessa horizontal e verticalmente toda a hierarquia da empresa.

A eficiência de uma empresa depende de quão bem o conhecimento criado por indivíduos ou grupos possa ser assimilados, partilhado e reutilizado por outros, dentro ou fora da empresa. Assim, as técnicas de gestão do conhecimento deverão proporcionar aos colaboradores das empresas ferramentas para descobrir o conhecimento já criado. Uma vez descobertos esses activos podem ser utilizados e aplicados em novos problemas ou processos.

Para *Zuckerman & Buell(1998) in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, os colaboradores precisam reunir, ordenar, organizar, extrair e disseminar informação e conhecimento. Necessitam estar assim preparados para analisar e sintetizar informação de forma a poder utilizá-las estrategicamente. Devem estar prontos a integrá-la em contextos regionais ou globais.

Segundo *Leonard – bartam (1995), in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*. Se todos os colaboradores conceberem a organização como uma instituição de conhecimento e procurarem reforçá-la, contribuirão de certo para o desenvolvimento das competências que a sustentam.

Segundo a consultora *Ernst & young in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, o melhor mecanismo para localizar o conhecimento é através dos sistemas de comunicação formal e informal que se desenvolvem dentro das organizações. Porém a desvantagem das redes informais de comunicação é que tendem a não estar documentadas não estando, por isso, eficazmente disponíveis a todas as pessoas quando são necessárias. A sua eficácia e utilização depende mais da sorte que da planificação estratégica. É precisamente por isso que as organizações necessitam de estruturas para a identificação e partilha de conhecimento dentro as organizações.

Contudo, para *Kim & Mouborgne (1997), in LOUREIRO, Luís Joaquim (2003)*, ao contrário dos tradicionais factores de produção – terra, trabalho e capital – o conhecimento é um recurso fechado na mente humana. Criar e partilhar conhecimentos constitui uma actividade intangível que não pode ser expropriada das pessoas. Acontece apenas quando as pessoas voluntariamente cooperam uma com as outras. Com o prémio Nobel da economia *friederich Hayek* argumentou, “ praticamente todos os indivíduos possuem informações únicas que apenas podem ser utilizados com a sua activa colaboração.”

Desta forma o desenvolvimento de um clima propiciador à partilha e cooperação activa na constituição e consolidação dos activos do conhecimento poderá constituir um dos principais vectores de actuação da gestão nos próximos anos.



## **CAPÍTULO IV:**

---

### **4- ESTUDO DE CASO**

No âmbito da operacionalidade da nossa investigação delineamos um estudo de caso faseado em duas secções, donde na primeira fazemos a caracterização da Escola Secundária de São Miguel onde pesquisamos e na segunda procedemos à análise dos dados recolhidos na referida Instituição.

Os nossos dados foram recolhidos através da análise documental, e através da aplicação do guião da entrevista ao director e subdirectores (responsáveis pela administração da escola), e os professores.

A escolha desse estabelecimento educativo para o desenvolvimento da nossa pesquisa, prende-se com o facto de ser uma escola criada recentemente e que precisa de uma gestão que responde as expectativas do cidadão. Também, por ser um espaço onde futuramente vai nos albergar, fazendo-se encontrar elementos que sirva de suporte para à administração.

#### **4.1 Breve historial da criação e caracterização da escola**

A escola Secundária de São Miguel apresenta as mesmas características das outras escolas Secundária para qual foi construída dentro do acordo de cooperação existente entre o governo de Cabo Verde e Luxemburgo, albergando essencialmente os alunos da via geral, embora poderá vir no futuro assumir o ensino da via técnica mediante despacho do membro do governo responsável pela área da educação, isto porque reconhece a existência de condições para ministrar as duas vias

O Concelho de São Miguel era o único que não disponha de uma escola Secundária Pública, a sua construção trouxe uma enorme satisfação e alegria para uma população muito carente e que enfrenta muitas dificuldades para educar os seus filhos.

O início do ensino Secundário Público não foi fácil no Concelho de São Miguel, isto porque era necessário desvincular grande parte dos alunos da Escola Secundária Padre Moniz. A

escola apresentava características semi-privado, albergando os alunos em idade normal de frequência ao ensino público, arrecadando deles uma propina de 800\$00 por mês, e recebendo subsídios do Ministério da Educação para assunção dessa responsabilidade, onde dantes os pais tinham que mandar seus filhos estudar em outros Concelhos suportando custos elevados para o rendimento das famílias.

Embora não foi pacífica a desvinculação desses alunos, o 1º ano foi necessário a utilização do espaço do Ensino Básico situado em Veneza para a leccionação do 1º e 2º ciclo do ensino Secundário Público.

Com o término da construção da Escola Secundária de São Miguel e a sua entrega ao Ministério da educação, começou-se a funcionar o 11º ano de escolaridade com duas turmas de Humanista, um de Económico e Social e um do Científico e Tecnológico, alargando assim progressivamente os anos de estudos no Concelho.

A escola Secundária de São Miguel foi criada com o objectivo de aumentar a capacidade de resposta á procura do ensino público no conselho e evitando saída dos alunos aos outros Concelhos do país a procura da educação, minimizando lhes os custos e perigos do transporte sujeitos nos deslocamentos que efectuam diariamente.

Hoje, a Escola Secundária de São Miguel tem uma Direcção constituída por um Director, um Subdirector Pedagógico, um Subdirector administrativo e Financeiro, uma Subdirectora para os Assuntos Sociais e Comunitários, pela secretária e por um vogal representante dos pais, conforme está previsto na lei. Ainda a escola dispõe de um secretaria com duas pessoas da área administrativa que são coordenados directamente pelo Subdirector Administrativo e Financeiro.

## **Caracterização do corpo docente, discente e não docente**

A Escola Secundária de São Miguel, apresenta-se constituído por um corpo docente de 79 Professores, leccionando do 1º ao 3º ciclo da via geral, 12 funcionários de Limpeza, incluindo guardas e contínuos, e 1814 alunos oriundos de todo Concelho.



## **4.2 A Instituição em estudo: Escola Secundária de São Miguel**

### **4.2.1 Contexto legal**

A Escola Secundária de São Miguel é uma instituição educativa oficialmente reconhecida através da Portaria nº 19/2003 de 8 de Setembro, B.O nº 29, I série. Ao abrigo do disposto nos artigos 3º e 4º do Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, mandou o Governo da República de Cabo Verde pelos Ministros da Educação e Valorização dos Recursos Humanos e das Finanças, Planeamento e Desenvolvimento Regional e do Secretário de Estado da Reforma do Estado e Administração Pública, o seguinte:

#### **Artigo 1º**

É criada a Escola Secundária de São Miguel, no Concelho do mesmo nome, da ilha de Santiago.

#### **Artigo 2º**

1. Na Escola Secundária de São Miguel funciona a via geral do ensino secundário, salvo o disposto no número seguinte.
2. Por despacho do membro do governo responsável pela área da educação pode ser autorizado o funcionamento da via técnica do ensino secundário.

A escola Secundária de São Miguel, situada na Zona de Veneza, Vila de Calheta de São Miguel, Junto ao edifício do Posto de Saúde e a empresa de venda de combustível – Sheel.

### **4.2.2 Princípios de gestão e funcionamento**

Em consonância com o artigo 9º do Decreto-lei nº20/2002, a gestão dos estabelecimentos do ensino secundário baseia-se nos seguintes princípios:

- a) Qualidade do ensino;
- b) Planificação de todas as actividades;
- c) Direcção colectiva;
- d) Responsabilidade individual e colectiva;
- e) Controlo social e administrativa das actividades;
- f) Racionalização na utilização dos meios;
- g) Inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, cultura e a cidadania.

### **4.2.3 Gestão municipal**

1. Ao abrigo do artigo 10º do Decreto-Lei nº 20/2002, as Escolas Secundárias podem ser colocadas sob administração e gestão municipal, nos termos e condições a serem definidos entre a câmara municipal e o departamento governamental responsável pela educação, através de protocolo e caderno de encargos.
2. Os directores das escolas secundárias sob administração e gestão municipal, são nomeados pelo membro de governo responsável pela educação, sob proposta da câmara municipal.
3. O Estado, como contrapartida da administração e gestão municipais, compensará os municípios nos termos e condições a estabelecer no protocolo e caderno de encargos referidos no número 1 do presente artigo.

### **4.2.4 Gestão Privada**

1. Ao abrigo do artigo 11º do Decreto-Lei nº 20/2002, a gestão das escolas secundárias pode ser entregue a pessoas colectivas de direito privado idóneas mediante contrato de gestão.
2. Ainda nesta segunda alínea do mesmo Decreto-Lei, à gestão privada das escolas secundárias aplica-se, com as necessárias adaptações, as disposições relativas à gestão privada de estabelecimentos públicos de ensino superior.

### **4.2.5 Órgãos da Escola**

1. A gestão pedagógica e administrativa dos estabelecimentos do ensino secundário, é assegurada pelos seguintes órgãos:

- a) Assembleia da Escola;
- b) Conselho Directivo;
- c) Conselho Pedagógico;
- d) Conselho de Disciplina

2. O funcionamento dos órgãos é apoiado pelos serviços administrativos e financeiros e por comissões de trabalho.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada na Escola Secundária de São Miguel procedeu-se mediante à aplicação de guião de entrevista, cujo às questões abordadas visam obter um conjunto de informações que possa medir a eficácia do processo de gestão praticado, grau da identificação institucional da realidade gerida, isto é, da razão de ser do serviço, dos saberes adjectivos que cada elemento da direcção detém, e utiliza para clarificar, sistematizar e orientar o seu concreto processo de tomada de decisões, ao nível estratégico e ao nível operacional.

Quanto ao Apoio e compromisso da equipa directiva, as informações obtidas a partir da análise do guião de entrevista aplicado ao pessoal da equipa directiva, pode-se dizer que prestam apoios aos subordinados sempre quando for solicitado, e são comprometidos com os objectivos traçados. Todavia, essas atitudes reflectem a existência de uma equipa motivada e preparada para o cargo que exerce, na medida em que se assim for podemos afirmar que a escola esta sendo bem gerida e que os elementos da equipa directiva apresentam condições necessárias para o exercício do cargo.

Assim, podemos dizer que a equipa directiva vem desempenhando as sua funções em conformidade com as ideias anteriormente defendidas pelos autor George Odiorne (1965), onde afirmou que: A Gestão por Objectivos pode ser descrita como um processo por meio do qual, superior e subordinado, gestores duma organização, identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividades, em termos de resultados deles esperados, usam medidas com guias para a acção da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros.

Ainda, no que toca a elaboração do plano desenvolvimento da escola pela direcção, mostraram-se total desconhecimento do instrumento que nos permite avaliar até que ponto a estratégia administrativa adoptada pela direcção, esta direccionada e enquadrado nos propósitos básicos e fundamentais da organização, ou seja, a sua missão delineada ao longo prazo. Ainda, é de salientar que o referido plano quando elaborado, mostra progressivo entendimento da equipa directiva na visualização das escolas como organizações dotadas de significativas margens de autonomia, como espaços onde educadores e educandos devem

assumir uma postura criativa e interventora, traduzida na definição e implementação de actividades que lhes interessem e sejam localmente significativas. Estamos a reportar-nos a um modelo pedagógico que reconhece que o aluno é co-construtor do seu processo de aprendizagem, a uma concepção do professor que, como profissional, assume-se como agente de inovação e mudança, e a escolas entendidas como unidades organizacionais de decisão.

Ainda, no que toca a Elaboração do plano anual de actividades, constatamos que a direcção da escola elabora e envia os planos de actividades aos serviços centrais no seu devido tempo, respeitando sempre os prazos estipulados. Ainda, é de salientar que esses planos representa a elaboração dos respectivos orçamentos que cobrem as actividades das diversas áreas funcionais durante um ano lectivo. Assim, podemos dizer que confundem os planos, uma vez que os objectivos do curto prazo deverá sempre enquadrar nos de longo prazo e naturalmente na da missão da escola.

Continuando, a definição de Objectivos Individuais e Padrões desafiantes nos proporcionou também informações que nos permita afirmar que os trabalhos executados pela direcção não vão ao encontro das exigências de uma gestão centralizada nos princípios da Gestão por Objectivos. Isto porque, é um item que mostra a interacção e cooperação entre os superiores e subordinados, o espírito da solidariedade existente no grupo, bem como a presença de uma liderança forte e empenhada na criação de um ambiente motivador e propício ao desenvolvimento e progresso da instituição.

Ainda, quanto a Avaliação dos Resultados, este, por conseguinte, mostra que a direcção vem efectuando a avaliação dos resultados conseguidos. Assim, é de frisar a preocupação deles no melhoramento contínuo dos trabalhos prestados pelos trabalhadores, a existência de uma cultura bastante positivo que, corresponde a auto-avaliação dos trabalhos, traduzindo no maior controle, proporcionando maior eficiência e eficácia.

A ideia da utilização da gestão por objectivos como mecanismo de motivação controlo, e avaliação dos resultados terá como alicerce o autor da obra *Sebastião Teixeira (1998)*, alegando que foi *Peter Drucker* quem primeiro descreveu a gestão por objectivo, em 1954, no seu livro “The Practice of management”. Desde então para cá, até há relativamente pouco tempo, pouco desenvolvimento da teoria ou da prática da gestão mereceram tanta atenção ou



tiveram tanta aplicação como a Gestão por Objectivos. Trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.

Quanto a Definição de Padrões de Avaliação mediante acordos mútuos, as informações obtidas revelam o não estabelecimento de padrões nem acordos à utilizar no momento da avaliação por ambas as partes. Então é de concluir, que se na realidade eles fazem avaliação dos resultados, então estão a adoptar uma estratégia que não é aconselhável pela metodologia da gestão por objectivos. Assim, pode-se afirmar mediante as informações obtidas que não existe uma cultura de avaliação dos resultados traçados na escola e que nunca houve acordos no momento do estabelecimento dos objectivos. Assim, pode-se dizer que os funcionários, direcção não tem reunido para a auto-avaliação dos seus resultados, de forma a um controle mais eficaz e eficiente do cumprimento dos objectivos e tarefas de cada um.

A metodologia da Gestão por Objectivos tem sido atribuída várias vantagens que lhe associe a um efectivo Planeamento global da organização. Assim, entendemos pertinente analisar algumas questões que nos poderá indicar e esclarecer a cerca da existência dessa cultura pela parte dos responsáveis da administração da escola. Essa tese também foi defendida por autor *Paul Mali (1972)*, quando afirmou que “A Gestão por Objectivos é uma estratégia de planeamento e de obtenção de resultados na direcção das necessidades e desejos da gestão, obtidos simultaneamente com os objectivos e satisfação dos seus participantes.” Acabando por convergir com o nosso argumento.

Ainda no que toca a Satisfação de Pertencer a Escola, todos mostraram-se satisfeito de estar a trabalhar no referido estabelecimento e contente com os trabalhos que executam em prol de um ensino cada vez melhor. Tudo isso, porque afirmam que eles apostam na motivação dos seus funcionários e criam condições propícias para o normal funcionamento e execução de todas as tarefas delineadas. Assim, pode-se dizer que estão fazendo uso da teoria do *Gélinier, (sem data)*. Onde, afirmou que para os objectivos sejam sentidos pertinentes, é importante que a sua fixação seja feita de modo a estimular uma participação eficaz dos colaboradores, que deve ter em vista levar cada um a participar nas pesquisas e decisões que dizem respeito ao seu próprio trabalho ou aos problemas com ele relacionados.

Por último analisamos a questão do Reconhecimento do Trabalho, onde, veio reforçar a ideia referida acima acerca das vantagens da utilização da metodologia de Gestão por Objectivos, onde foi dito que poderá traduzir num efectivo planeamento global da organização. Uma vez que os gestores sentem a necessidade de estabelecer prioridades bem como metas e padrões mensuráveis, estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores, proporcionando uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade, e aumenta a capacidade da empresa para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente. Pode ainda revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras tanto para os gestores de níveis intermédios como para os seus subordinados. Tudo ao encontro das ideias defendidas pelo Sebastião Teixeira (1998).

Para reforçar as argumentações defendidas e as análises feitas, debruçaremos a partir desse ponto sobre as informações fornecidas pelos professores da escola, através da aplicação do guião de entrevista. Assim, iremos confrontar as respostas de forma a poder formular uma opinião mais concreta de algumas questões levantadas durante a análise já feitas.

Começando com Apoios Recebidos pelos Professores da Equipa Directiva, notamos que as respostas dos professores acabam por confirmar a nossa posição defendida no início da análise, levando nos a dizer que a direcção não esta agindo conforme manda o autor *George Odiorne* (1965), no qual foi conhecido como figura de vulto no campo da Gestão por Objectivos, para quem: A Gestão por Objectivos pode ser descrita como um processo por meio do qual, superior e subordinado, gestores duma organização, identificam em conjunto os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividades, em termos de resultados deles esperados, usam medidas com guias para a acção da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros. Esta definição tornou-se emblemática da GPO, sendo citada com muita frequência quando se pretende explicar a essência desta metodologia. Isto porque, as informações apuradas a partir da análise do guião aplicado aos professores permitem-nos essas conclusões, bem como afirmar que a equipa directiva não tem dado apoio aos seus funcionários, e quando isso acontece é porque não estão a trabalhar com foco nos objectivos traçados, não estão comprometidos com os objectivos da escola e os funcionários desconhecem esses objectivos, mostrando por fim um profundo desconhecimento das técnicas administrativas e total desconhecimento da metodologia de Gestão por Objectivos.

Ainda, os Professores no que concerne a questão do Reconhecimento dos seus trabalhos e dos outros funcionários, deram respostas que levou nos a afirmar que a direcção vem adoptando uma gestão que foge por completo das normas da metodologia de Gestão por Objectivos pelos autores por nos mencionados e, que também não enquadra nas outras metodologias usadas, pelo facto da nossa constatação de falta de motivação no seio dos funcionários da escola, onde eles afirmam que os seus esforços não estão sendo reconhecido pela equipa directiva. Quando isso acontece os funcionários sentem se frustrado e o rendimento baixam cada vez mais, levando a dizer que a escola não focaliza os seus objectivos nos resultados.

Quanto a Satisfação dos Professores com os trabalhos da equipa Directiva, mostram-se insatisfeitos e preocupados com o desenvolver de todos os trabalhos executados pelo grupo. Quando isso acontece, podemos dizer que há repercussão na aprendizagem dos alunos, uma vez que os profissionais apresentam-se desmotivados e não reconhecem a competência técnica nos seus superiores. Assim, é de salientar que o abandono e as repetências não estão a receber a devida atenção da equipa directiva, fazendo reuniões de análise do percentual verificado, tentando acolher subsídios junto dos professores para a sua diminuição, criando condições a nível da infra-estrutura, matérias didáctico – pedagógico, formações pontuais de reciclagem, e entre outros de cariz motivacional.

Para reforçar toda a análise, tivemos de informar se o(a)s Professor(a)s e aluno(a)s dispõe de matérias e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na escola e dentro da sala de aula

A escola secundária de São Miguel, na opinião dos professores, oferece condições necessárias para o bom desempenho de todos os seus profissionais. Isto porque dispõe matérias didácticas e pedagógicas de qualidade e em quantidade suficiente que lhes permitam a execução da melhor maneira possível das tarefas que são confiadas, contribuindo para a elevação do nível da aprendizagem dos seus alunos, bem como para o engrandecimento do nome da escola e da instituição no geral. Porém, essas informações confirmam-se por ser o grupo das infra-estruturas educativas construído pelo Ministério da Educação na base da cooperação com o governo Luxemburguês, totalmente equipado com os mais modernos mobiliários e tecnologias.

Embora a escola dispõe de condições necessárias para o bom desempenho das suas actividades administrativas e pedagógicas, os professores também confirmam a não disponibilização desses matérias didácticos pela direcção, alegando a falta de preparação e conhecimentos para uso desses matérias por parte de alguns professores, e de profissionais especializados nos trabalhos laboratoriais na escola.

Ainda, é de salientar que os professores afirmam ter programado a realização de várias actividades didáctico – pedagógico com os alunos na escola e fora do recinto escolar, no intuito de melhorar os seus resultados e fazer-los integrar e participar de forma activa nas actividades da escola. Contudo, essas actividades na opinião dos professores não chegaram a ser executadas devido a ineficácia e a falta de visão dos elementos da direcção na identificação de actividades que contribui para o melhoramento do nível de ensino – aprendizagem.

## CAPITULO V:

---

### 5- CONCLUSÃO

A análise da aplicação da metodologia de Gestão por Objectivos na Escola Secundária de São Miguel, permitiu-nos concluir que a equipa directiva escolhida para dirigir o referido estabelecimento padece de preparação e conhecimentos técnicos necessários que lhes permitem fazer uso dessa nova metodologia em prol de um ensino de qualidade e que garante sustentabilidade e a performance do sistema educativo vigente.

Porém, as respostas obtidas a partir da análise do guião de entrevista contribuíram no reforço da nossa conclusão, uma vez que as respostas dadas acerca de apoios e compromissos com os objectivos traçados, considerado aspectos fundamental para o sucesso de qualquer organização que utiliza a metodologia de gestão por objectivos na gestão das suas organizações, foram unânimes nas respostas, afirmando o total cumprimento. Mas, nota-se uma grande discrepância quando afirmam que a escola não dispõe de um plano de desenvolvimento e que não houve encontros para o estabelecimento de objectivos de longo prazo, definição de objectivos de curto prazo para a organização e definição de objectivos individuais e padrões. São todos interligados e indissociáveis e servem para orientar a organização e o gestor no seu trabalho, para além de proporcionar a interacção entre superiores e subordinados dando assim a noção de ambiente propício para o trabalho, onde reina a motivação, o dialogo e a cooperação.

A falta de uma preparação específica para o cargo, mostrou o total desconhecimento por parte da equipa directiva de algumas tarefas que fazem parte das suas actividades diárias; como a promoção de eventos para a comunidade; Participação nas actividades da comunidade e Município e o reconhecimento oficial do sucesso académico por meios de cerimonias e prémios, aspectos que contribuem sempre na abertura caminhos à aproximação da escola a comunidade e vice-versa, cumprindo um dos propósitos fundamental do Ministério da Educação, criando espaço para a melhor integração e resolução de muitos problemas.

Quanto aos aspectos de natureza pedagógico considerado prioritário para escola e de muita importância, concluímos que existe uma deficiente prestação da equipa directiva nesta matéria, uma vez que pouco se pode notar quanto a satisfação na forma em que organiza e se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem; a clareza das etapas, os objectivos e níveis de aprendizagem a serem alcançados pelos alunos; existência de uma orientação aos professores na promoção e formação para valores (solidariedade, respeito mútuo, responsabilidade e cidadania); orientação dos professores para estimular a curiosidade e o interesse dos seus alunos, bem como criação de condições de aprendizagem de manuseamento dos muitos materiais didácticos importantes para as aulas.

## 6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEITIL, Mário. Sociedade, **Gestão e Competências**. Lisboa: Editor Manuel Robalo, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume I, Editora Campus, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II, Editora Campus, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação À Administração Geral**. São Paulo, 2000

FAZENDEIRO, António. Curso de Formação de Formadores, Manual Técnicas de Planeamento, Agosto de 2004

FIÉVET GIL, General. **Da Estratégia Militar À Estratégia empresarial**.

FIRMINO, Manuel Brazinha. Gestão das Organizações, Conceitos e tendências actuais, Outubro de 2002

LOUREIRO, Luís Joaquim. **Gestão do Conhecimento**. Lisboa, Setembro de 2003

TAVARES VOLADORES, Maria Manuel. **Estratégia e Gestão por Objectivos**, Editora Universidade Lusíada, 2004

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Portugal: McGraw-Hill, Editora, 1998

VARELA L. Bartolomeu, Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas, Dezembro de 2004

VARELA L. Bartolomeu, **Análise Sistémico do Quadro Educativo**, Dezembro de 2004

RICHARDSON, Bill. Roy, Richardson. **A Gestão Estratégica**. Lisboa: Editorial presença, 1992

ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos do comportamento organizacional**, 2004

14. ROBERTO J. L. F. ESTORNINHO. **PROCESSOS E MITOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**. LAGOA, 2004

### **Outras Fontes**

I Série, B.O, 19/2003 de 8 de Setembro

CABO VERDE, Governo. Grandes Opções do Plano. 2002-2005

CABO VERDE, Governo. Plano Nacional de Desenvolvimento. 2002-2005

### **Web sites**

Information Strategy [[www.info-strategy.com](http://www.info-strategy.com)]

O Portal dos Psicólogos [[www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)]

Motor de busca “SAPO” [[www.sapo.pt](http://www.sapo.pt)]

Motor de busca “Altavista” [[www.altavista.com](http://www.altavista.com)]

Motor de busca “Yahoo” [[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)]

Motor de busca “Google” [[www.google.com](http://www.google.com)]



# ANEXOS

INSTITUTO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO  
ISE

**Satisfação e representação do(a) Professor(a)**

Este roteiro de entrevista tem como objectivo recolher informações a nível das escolas secundárias do país, nomeadamente (Tarrafal, Calheta de São Miguel e Santa Cruz), no intuito de conhecer o processo de gestão praticado nos referidos estabelecimentos, com foco na gestão por objectivo, como elemento essencial da gestão.

O preenchimento deste questionário é anónimo.

Perguntas preliminares

1. Que nível(eis) lecciona? \_\_\_\_\_
2. Que disciplina(s) lecciona? \_\_\_\_\_
3. Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_
4. Idade: 22-27 anos \_\_\_\_; 28-33 anos \_\_\_\_; 34-39 anos \_\_\_\_; > 40 anos \_\_\_\_.
5. Tempo de serviço nessa escola: 0-3 anos \_\_\_\_, 4-6anos \_\_\_\_, 7-10 anos \_\_\_\_, 10 e mais \_\_\_\_
6. Tempo de serviço nessa função: 0-3anos \_\_\_\_, 4-6anos \_\_\_\_, 7-10 anos \_\_\_\_, 10 e mais \_\_\_\_

Assinale com um X na coluna que corresponde à resposta que quer dar sabendo que os números têm o seguinte significado: não concordo/não tem (1); concordo pouco/tem pouco (2); concordo/ tem mais ou menos (3); concordo plenamente/ tem bastante ou elevado(4)

Perguntas

1 2 3 4

01	Estou satisfeito(a) com o trabalho da equipe directiva				
02	Estou contente de estar a trabalhar nesta escola				
03	A direcção tem procurado envolver a todos na elaboração do plano anual das actividades				
04	Tenho participado na elaboração do plano da área em que pertença				
05	O plano contém objectivos desafiantes				
06	Tenho participado nas reuniões de seguimento, avaliação e controlo dos objectivos traçados				
07	A escola tem realizado formações periódicas de capacitação aos seus funcionários				
08	O atendimento na escola é satisfatório				
09	Conheço bem as minhas tarefas				
10	Há uma comunicação fácil entre os professores, os alunos e a direcção.				
11	Tenho recebido apoios da direcção sempre quando solicito				
12	A escola realiza com frequência encontros de convívios dentro e fora da escola				
13	Estou satisfeito(a) com a forma como estão organizados e se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem na escola *				
14	A escola melhorou acesso as novas tecnologias de informação como forma de melhorar os resultados dos alunos.				
15	O(a)s professor(a)s e aluno(a)s dispõem de matérias e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na escola e dentro de sala de aula				
16	A escola reconhece, oficialmente, o sucesso académico, por meio de cerimónias e prémios				
17	Em geral, os professores preocupam-se em estimular/fomentar a formação para os valores				

	(solidariedade, respeito mútuo, responsabilidade, cidadania...)				
18	O(a)s professore(a)s estimulam a curiosidade e o interesse do(a)s aluno(a)s				
19	A escola dispõe de grande número de professores formados e dedicado				
20	A disciplina e a boa organização existentes favorecem a convivência na escola				
21	A escola é capaz de atingir resultados superiores com os mesmos ou menos recursos				
22	Os procedimentos referentes à disciplina, à organização e funcionamento da escola são rotineiros e de fácil e rápida aplicação				
23	<b>Há reuniões frequentes dos órgãos directivos para analisar assuntos da escola</b>				
24	As reuniões da escola são produtivas				
25	A comunidade tem interessado e participado nas actividades da escola				
26	O nosso trabalho é reconhecido por todos				

## INSTITUTO SUPERIOR DA EDUCAÇÃO

### ISE

#### Satisfação do conselho Directivo

Este roteiro de entrevista tem como objectivo recolher informações a nível das escolas secundárias do país, nomeadamente (Tarrafal, Calheta de São Miguel e Santa Cruz), no intuito de conhecer o processo de gestão praticado nos referidos estabelecimentos, com foco na gestão por objectivo, como elemento essencial da gestão.

O preenchimento é anónimo.

#### Identificação do entrevistado

1. Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_
2. Idade: 20-35 \_\_\_ 36-50 \_\_\_ 51 e mais \_\_\_
3. Tempo de serviço nessa escola: 0-5 \_\_\_ 6-10 \_\_\_ 11 e mais \_\_\_
4. Tempo de serviço nessa função: 0-5 \_\_\_ 6-10 \_\_\_ 11 e mais \_\_\_

Assinale com um X na coluna que corresponde à resposta que quer dar sabendo que os números têm o seguinte significado: não concordo/não tem (1); concordo pouco/tem pouco (2); concordo/ tem mais ou menos (3); concordo plenamente/ tem bastante ou elevado(4)

#### Perguntas

1   2   3   4

01	A escola dispõe de um plano de desenvolvimento				
02	A direcção elabora o seu plano anual de actividades sempre a tempo				
03	O cumprimento dos objectivos traçados é satisfatório				
04	Houve acordo nos estabelecimentos dos objectivos traçados no plano				
05	A direcção utiliza objectivos acordados para avaliação, motivação e controlo				
06	A equipa directiva é comprometida com os objectivos da escola				
07	A direcção dá apoios necessários sempre quando for solicitado				
08	Temos pautado sempre por um trabalho de equipe				
09	Temos recebido formações pontuais na elaboração e seguimento do plano				
10	Os objectivos do plano são claros e quantificáveis.				
11	Foi assumido e estabelecido por cada sector objectivos desafiantes				
12	Os padrões de avaliação dos resultados foram estabelecidos mediante acordos mútuo				
13	<b>A escola tem efectuado com frequência a avaliação dos resultados obtidos</b>				
14	<b>Há reuniões frequentes dos órgãos directivos para analisar assuntos da escola *</b>				
15	A composição do conselho Directivo da escola respeita os trâmites legais				
16	As reuniões da escola são produtivas				
17	A escola dispõe de mais materiais de acesso as novas tecnologias de informação				
18	A escola tem recebido vários apoios das organizações não governamentais				
19	A escola promove eventos na escola para comunidade				
20	A escola participa nas actividades da comunidade e do município				
21	Estou satisfeito(a) com a forma como estão organizados e se desenvolve o processo de				

	ensino-aprendizagem na escola *				
22	As etapas, os objectivos e níveis de aprendizagem a serem alcançados pelo(a)s aluno(a)s estão claramente definidos				
23	Em geral, os professores preocupam-se em estimular/fomentar a formação para os valores (solidariedade, respeito mútuo, responsabilidade, cidadania...)				
24	O(a)s professore(a)s estimulam a curiosidade e o interesse do(a)s aluno(a)s				
25	Há uma comunicação fácil entre os professores, os alunos e a direcção				
26	No geral a convivência é boa na escola (relação com os colegas, com os professores, com contínuos, etc.)				
27	A escola reconhece, oficialmente, o sucesso académico, por meio de cerimónias e prémios				
28	A disciplina e a boa organização existentes favorecem a convivência na escola				
29	O(a)s professor(a)s e aluno(a)s dispõem de matérias e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na escola e dentro de sala de aula				
30	A escola é capaz de atingir resultados superiores com os mesmos ou menos recursos				
31	Os procedimentos referentes à disciplina, à organização e funcionamento da escola são rotineiros e de fácil e rápida aplicação				
32	Estou satisfeito(a) de pertencer a esta escola				
33	O nosso trabalho é reconhecido por todos				